

Is samen leven niet samen werken?



Evaluatie van het in-house
inburgeringstraject bij TPG Post

Karin Noordermeer

Is samen leven niet samen werken?

Evaluatie van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post

Doctoraalscriptie Beleids- en Organisationswetenschappen
Juni 2006

Afstudeerder:	Karin H. Noordermeer	964976
Faculteit:	Sociale Wetenschappen	Universiteit van Tilburg
Afstudeerbegeleider:	Dr. H.G. Siebers	Beleids- en Organisationswetenschappen
Tweede beoordelaar:	Drs. I.C.M. Damen	Beleids- en Organisationswetenschappen
Praktijkbegeleider:	Ir. M. el Achkar	TNT

Ithaka

*Als je de tocht aanvaardt naar Ithaka
wens dat de weg dan lang mag zijn,
vol avonturen, vol ervaringen.*

*De Kyklopen en de Laistrygonen,
de woedende Poseidon behoef je niet te vrezen,
hen zul je niet ontmoeten op je weg
wanneer je denken hoog blijft, en verfijnd
de emotie die je hart en lijf beroert.*

*De Kyklopen en de Laistrygonen,
de woedende Poseidon zul je niet treffen
wanneer je ze niet in eigen geest meedraagt,
wanneer je geest hun niet gestalte voor je geeft.*

*Wens dat de weg dan lang mag zijn.
Dat er veel zomermorgens zullen komen
waarop je, met grote vreugde en genot
zult binnenvaren in onbekende havens,
pleisteren in Phoenicische handelssteden
om daar aantrekkelijke dingen aan te schaffen
van parelmoer, koraal, barnsteen en ebbenhout,
ook opwindende geurstoffen van alle soorten,
opwindende geurstoffen zoveel je krijgen kunt;
dat je talrijke steden in Egypte aan zult doen
om veel, heel veel te leren van de wijzen.*

*Houd Ithaka wel altijd in gedachten.
Daar aan te komen is je doel.
Maar overhaast je reis in geen geval.
't Is beter dat die vele jaren duurt,
zodat je als oude man pas bij het eiland
het anker uitwerpt, rijk aan wat je onderweg verwierf,
zonder te hopen dat Ithaka je rijkdom schenken zal.*

*Ithaka gaf je de mooie reis.
Was het er niet, dan was je nooit vertrokken,
verder heeft het je niets te bieden meer.*

*En vind je het er wat pover, Ithaka bedroog je niet.
Zo wijs geworden, met zoveel ervaring, zul je al
begrepen hebben wat Ithaka's beduiden.*

K.P. Kavafis

Voorwoord

Vier jaar geleden ben ik, na het afronden van mijn studie HBO Personeel en Arbeid, begonnen met de verkorte opleiding Beleids- en Organiseringswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. In tegenstelling tot mijn gevoel na het afronden van het HBO, heb ik nu bij het afronden van de universiteit een heel zeker gevoel. Op de universiteit heb ik geleerd om niet meteen te beginnen en oplossingsgericht te handelen. Ik heb geleerd om situaties te analyseren en eerst alle mogelijkheden te bekijken. Ondanks dat het niet mijn favoriete vakken waren, heb ik door de MTO vakken geleerd om dingen niet meteen aan te nemen maar zelf na te gaan of bepaalde conclusies wel waar zijn.

Na twee jaar verschillende vakken gevolgd te hebben, stond ik in september 2004 aan het begin van de afstudeerfase. Het vinden van een onderwerp was moeilijk. In elk geval wist ik dat mensen met verschillende culturen mij boeiden en dan met name de wisselwerking tussen deze mensen. Iets met culturen was erg vaag natuurlijk, totdat ik een artikel las over omgaan met culturele diversiteit in organisaties. Dat artikel vormde een inspiratiebron voor me en na overleg met de afstudeercoördinator werd ik al snel gekoppeld aan Hans Siebers als afstudeerbegeleider. Hij adviseerde mij nog veel meer te lezen en te bestuderen over dit onderwerp en al gauw wist ik dat ik kwalitatief onderzoek wilde gaan doen binnen een bedrijf.

Een bedrijf dat me al was opgevallen door haar positieve en informele presentatie tijdens een bedrijvendag was TPG Post. Dit bedrijf kwam ook als eerste naar voren in mijn zoektocht naar bedrijven die veel waarde hechten aan culturele diversiteit. Ik heb Personeelszaken Nederland van TPG Post gebeld en geïnformeerd naar de mogelijkheden voor een afstudeeronderzoek. Meteen werd ik in contact gebracht met Mohamed el Achkar, verandermanager diversiteit van TPG Post (inmiddels TNT). In overleg met hem en in overleg met Hans Siebers heb ik verschillende onderzoeksonderwerpen besproken. Over het in-house inburgeringstraject van TPG Post had ik al verschillende dingen gelezen op internet en in kranten. Hiermee had TPG Post zich al bekend gemaakt. De evaluatie van dit traject zou mijn afstudeeronderwerp worden.

Met veel plezier heb ik het onderzoek uitgevoerd. Bij TPG PakketService in Amsterdam en bij TPG Post in Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn en Hengelo heb ik diverse interviews afgenomen. Hiervoor wil ik iedereen bedanken voor de medewerking, zonder deze was dit onderzoek nooit mogelijk geweest. Ook wil ik Mohamed bedanken voor zijn medewerking om het onderzoek binnen TPG Post mogelijk te maken. Verder wil ik Lidwien van Loon en Joop van Schijndel bedanken voor hun medewerking en waardevolle informatie over het gehele traject. Hans Siebers, hartelijk dank voor de fijne begeleiding en inspirerende gesprekken. Inge Damen wil ik graag bedanken voor haar interesse en rol als tweede beoordelaar. Ook wil ik mijn ouders en Teddy en Ronald bedanken voor hun steun en dat zij mij in de gelegenheid hebben gesteld om zo veel jaren te kunnen studeren. Stijn wil ik bedanken voor zijn steun tijdens mijn studie en in de afstudeerfase, wat was het fijn dat we samen in hetzelfde schuitje zaten! Verder wil ik familie en vrienden bedanken voor hun interesse en steun tijdens het schrijven van deze scriptie. Veel leesplezier toegewenst!

Karin Noordermeer
Eindhoven, juni 2006

Samenvatting

De instroom van allochtonen in organisaties verloopt moeizaam, ondanks dat zij sterk gericht zijn op arbeid. Sinds 30 september 1998 kent Nederland de Wet Inburgering Nieuwkomers (WIN). Vanuit deze wet biedt de overheid inburgeraars een passend inburgeringsprogramma aan waarin kennis wordt verworven van de Nederlandse taal, de maatschappelijke en staatkundige verhoudingen en inzicht wordt verworven in de arbeidsmarkt. Uit evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de WIN blijken er een hoop knelpunten te bestaan rondom de resultaten van de inburgeringsprogramma's. Er gaan stemmen op om er meer maatwerk van te maken. In mei 2001 is er bij TPG Post gestart met het in-house inburgeringstraject, wat een soort van maatwerktraject is. De inburgeringscursussen werden in de context van het bedrijf geplaatst, om de integratie van allochtonen binnen de eigen muren te bevorderen. Van origine niet-Nederlanders werden, na het volgen van een speciaal voor TPG Post ontwikkeld programma, aan een baan geholpen als postbode of als productiemedewerker in een distributiecentrum voor pakketten. Een programma werd uitgevoerd door TPG Post in samenwerking met gemeenten, ROC's en Van Loon Arbeidsinpassing. Het in-house inburgeringstraject combineerde inburgering met opleiding en werkervaring. De focus van het onderzoek ligt dus op de praktijk case bij TPG Post. De algemene vraagstelling van het onderzoek luidt: "Hoe verhouden de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de betrokken medewerkers zich tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN?" Deze algemene vraagstelling wordt beantwoord aan de hand van vier onderzoeksvragen. Deze hebben betrekking op: het huidige functioneren van de betrokken medewerkers, de invloed van het in-house inburgeringstraject, de effecten van het in-house inburgeringstraject en de verhouding van de effecten van het in-house inburgeringstraject ten opzichte van de effecten van algemene inburgeringstrajecten.

Voordat er antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen, volgt er eerst een theoretisch kader. Hierin worden de belangrijkste uitgangspunten uiteen gezet van acculturatie en management van diversiteit. Beide onderwerpen hangen nauw samen met het concept inburgering en de instroom van allochtonen in organisaties. De onderzoeksvragen zijn beantwoord vanuit de informatie die verkregen is uit halfgestructureerde en gedeeltelijk gestructureerde interviews met inburgeraars die op het moment van het onderzoek nog in dienst waren bij TPG Post. Om meer gegevens te verzamelen over de verdere achtergrond van het in-house inburgeringstraject zijn er tevens halfgestructureerde interviews afgenomen met personeelsadviseurs, leidinggevenden, mentoren, de voormalige manager interculturele samenwerking van TPG Post en de directrice van Van Loon Arbeidsinpassing. Tevens zijn de WIN en de belangrijkste conclusies uit de evaluatie naar de effectiviteit ervan behandeld, om een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende soorten inburgeringstrajecten. Vandaar dat ook het in-house inburgeringstraject van TPG Post uitgebreid is beschreven.

Het onderzoek toont aan dat wat betreft het huidige functioneren van de betrokken medewerkers de communicatie met collega's, klanten en leidinggevenden goed gaat. Het volgen van het in-house inburgeringstraject heeft hier duidelijk invloed op gehad. Wel bleef de taalbeheersing een moeilijk punt. Door het volgen van het traject bij TPG Post was de taalbeheersing van de inburgeraars beter geworden. Dit kwam mede door het dagelijkse contact met Nederlandse collega's. Wat het werk betreft konden de inburgeraars zich wel verstaanbaar maken aangezien de taal van het werk wel goed was opgepikt. Alle inburgeraars waren tevreden met hun werk en zij waren blij dat zij werk hadden. Een probleem dat alle inburgeraars aandroegen, was een te klein contract. Zij werkten allemaal parttime, aangezien het om parttime functies ging. De meesten van hen wilden graag meer uren werken. Verder voelden alle inburgeraars zich betrokken bij hun werk en zij voelden zich er verantwoordelijk voor. De inburgeraars die als postbode werkten hadden leuk contact met collega's. Zij voelden zich thuis bij het bedrijf en

zouden nergens anders willen werken. Zij waren er trots op om bij TPG Post te werken. De mate van identificatie met de organisatie van de productiemedewerkers was niet zo hoog. Zij vonden het werk zwaar en waren er niet trots op om specifiek bij TPG Post te werken. Er waren in het algemeen weinig doorstroommogelijkheden voor postbodes en productiemedewerkers. Het initiatief om intern te solliciteren lag bij de inburgeraars zelf. Enkele inburgeraars hadden intern gesolliciteerd, maar zonder succes. Meer dan de helft van de geïnterviewde inburgeraars gaf aan door te willen groeien naar een andere functie, al was het alleen al om meer uren te kunnen werken. Het in-house inburgeringstraject heeft een positief effect gehad op de werkzaamheden van de inburgeraars. In het dagelijks werk kwamen de geleerde zaken nog steeds duidelijk terug en door het volgen van het traject konden de inburgeraars zelfstandig werken.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn dat, vergeleken met de effecten van algemene inburgeringstrajecten, er bij het in-house inburgeringstraject van TPG Post wel sprake was van een persoonsgeboden aanpak. Het programma was toegespitst op de functie van postbode of productiemedewerker. Dit programma waarin taal, omgangsvormen en het werk centraal stonden werd op maat gesneden. De reacties van de inburgeraars op het in-house inburgeringstraject waren positief. Zij vonden het traject bij TPG Post beter dan het traject vanuit de gemeente omdat zij bij TPG Post meer leerden. Het grote verschil tussen het in-house inburgeringstraject en de algemene trajecten was dan ook de invulling van het programma. Verder kan geconcludeerd worden dat het in-house inburgeringstraject een positief effect heeft gehad op de taalbeheersing van de inburgeraars. De taallessen waren toegespitst op de taal van het werk en door het volgen van het in-house inburgeringstraject werden de inburgeraars gedwongen om Nederlands te spreken op de werkvloer. Het grote verschil met de WIN-trajecten is dan ook dat de taal op deze manier veel effectiever geleerd werd. Toch waren met name lezen en schrijven problematisch en dit was tevens een conclusie uit de evaluatie van de WIN. De inburgeraars gaven zelf aan taal het moeilijkste onderdeel te vinden van beide trajecten. Uit de evaluatie van de WIN bleek dat de aansluiting bij werk of vervolgonderwijs vaak te hoog gegrepen is. Na het volgen van het traject bij TPG Post hadden de inburgeraars wel uitzicht op een vaste baan en het in-house inburgeringstraject was een goede inwerkmethodede.

Overige conclusies van het onderzoek waren dat het vooraf vastgestelde doel van TPG Post wat betreft de instroom van 100 inburgeraars, niet is gehaald. Uiteindelijk is de instroom van 65 inburgeraars gerealiseerd. In het voortraject is er organisatorisch veel fout gegaan. Er waren problemen met de verschillende belangen van de betrokken partijen, met name die van de gemeenten. Zij konden geen kandidaten aandragen of de geselecteerde kandidaten voldeden niet aan het profiel. Het doel om oud- en nieuwkomers in te laten stromen bij TPG Post als een stap op weg naar maatschappelijke integratie is wel bereikt. Het doel was namelijk de instroom van oud- en nieuwkomers en niet het behoud van hen binnen de organisatie. Naast de moeizame samenwerking met gemeenten, verliep ook de samenwerking met de ROC's in een aantal plaatsen niet goed. De werving en selectie van kandidaten was niet goed gedaan, de communicatie verliep slecht en er was geen goede informatieoverdracht. Een gebrekkige afstemming tussen de verschillende instellingen en geen goede uitwisseling van gegevens tussen instanties en gemeenten waren tevens conclusies uit de evaluatie van de WIN.

Gebleken is dat de beheersing van de Nederlandse taal een groot knelpunt vormde, ook nog na afloop van een traject. Er wordt vanuit dit onderzoek aanbevolen om extra taallessen te organiseren om het taalniveau van de inburgeraars te verhogen. Als gevolg hiervan kan doorstroom een reële mogelijkheid worden, waarmee het probleem van de te kleine contracten mogelijk opgelost kan worden. Doorstroommogelijkheden kunnen tevens leiden tot het behoud van de inburgeraars binnen de organisatie.

Summary

The influx of immigrants into organisations is a slow process, in spite of their being strongly focused on employment. Since September 30th 1998 The Netherlands have passed the WIN law: Wet Inburgering Nieuwkomers (law on the naturalisation of immigrants). Within the framework of this law the government offers immigrants an adapted naturalisation programme stretching from Dutch language courses to social and political relations and the particularities of the jobs market. Evaluation research into the effectiveness of the WIN law shows a multitude of bottlenecks pertaining to the results of the naturalisation programmes. These have led to the need of these programmes to be more made to measure. TPG Post started an in-house naturalisation scheme in May 2001, which was sort of tailor-made. The courses were put in a corporate context in order to stimulate the integration of foreigners within the proper organisation. Non-Dutch were offered jobs as postman or production employee in a parcel post distribution centre after having followed an especially for TPG Post developed training programme. TPG Post implemented this in collaboration with local authorities, ROC's (regional training centres) and Van Loon Arbeidsinpassing. The in-house naturalisation scheme combined naturalisation with education and job experience. The present study focuses on the case study carried out within TPG Post. The study's leading question is "How do the effects of the in-house naturalisation scheme within TPG Post relate to the present functioning of the employees concerned as opposed to the effects of general naturalisation schemes following the results of the evaluation of the WIN law". This leading question will be answered with the help of four research questions. These concern: the present functioning of the employees involved; the impact of the in-house naturalisation scheme; the effects of the in-house naturalisation scheme and the relation between the effects of the in-house naturalisation scheme and naturalisation schemes in general.

Before answering the research questions a theoretical outline is set. In this outline the most important basic points of acculturation and management of diversity are clarified. Both subjects are narrowly linked to the concept of naturalisation and the influx of foreigners into organisations. The research questions have been answered as a result of the information obtained from semi-structured and partly structured interviews with immigrants who at the time of this study were still employed by TPG Post. In order to acquire more data on the background of the in-house naturalisation scheme further semi-structured interviews were held with personnel counsellors, management, study mentors, the former intercultural cooperation manager of TPG Post, as well as the director of Van Loon Arbeidsinpassing. On top of that the WIN law, as well as the most important conclusions of the evaluation of its effectiveness, are taken into account with the aim to make a comparison between the various sorts of naturalisation courses. Hence the extensive description of the in-house naturalisation scheme at TPG Post.

This study demonstrates that within the present functioning of the employees involved their communication with colleagues, customers and hierarchy is considered good. The taking part in the in-house naturalisation scheme clearly shows the influence on their attitude. The language control though remained a weak point. However, by taking part in the TPG Post scheme this improved considerably. This was partly due to the daily contacts with Dutch colleagues. In as far as work was concerned the immigrants were able to make themselves much better understood in the job jargon acquired. All immigrants were satisfied with their jobs and happy to have employment. One particular problem all immigrants mentioned was having too limited contracts. They all worked on a part-time basis as only part-time functions were involved. Most of them wanted to work more hours. Furthermore all immigrants were involved in their work and felt responsible. Those immigrants working as postmen had good contacts with their colleagues. They felt at ease within the company and would not like to work elsewhere.

They were proud to be part of TPG Post. The level of involvement in the organisation among the production workers was not as high. They found the work hard and were not specifically proud of being part of the TPG Post taskforce. In general both postmen and production workers had few internal promotion opportunities. The initiative to internally apply for new jobs lay with the immigrants themselves. Some immigrants did try to apply for a different job, though without success. More than half of the immigrants interviewed indicated their ambition to move to different functions if only to work more hours. The in-house naturalisation scheme has had positive effects on the performance of the immigrants. They were able to practically apply the acquired skills to their daily activities, while their ability to work independently equally improved.

Compared to the effects of general naturalisation schemes the most important conclusions of this study are that the TPG Post in-house naturalisation scheme did allow for an individual approach. The programme was focused on the functions of postman and production worker. This programme in which language, social skills and job content were quintessential, was tailor made. The reactions of the immigrants to the proposed scheme were positive. They preferred this to schemes proposed by the local authority, as the TPG Post scheme offered better training. The main difference between the two programmes therefore lay in the composition of the curriculum. In addition the conclusion seems justified that the in-house naturalisation scheme has had a positive influence on the language control of the immigrants. The courses in Dutch were specifically aimed at the language used on the work floor. By following these classes the immigrants were forced to speak Dutch on the work floor. The major difference with the WIN schemes therefore is that in this way the language was learned in a much more effective way. However, reading and writing remained problematic, which seems in line with the conclusions of the WIN evaluation. The immigrants themselves indicated language to be the most difficult part of either scheme. The evaluation of the WIN showed that the connection to work or further education is often too far aimed. Immigrants having followed the TPG Post in-house scheme were considered to have better prospects of steady jobs and the scheme turned out to be a good method to gain initial work experience.

Further conclusions of the study indicate that the pre-set goal of TPG Post with regard to the influx of 100 immigrants was not met. Eventually the naturalisation of 65 immigrants was realised. Much went wrong in the preliminary phase where the implementation was concerned. There were conflicting interests between parties involved, especially with local authorities. These were unable to either propose suitable candidates or those selected did not comply with the profile set. The aim, though, to arrange the influx of both "old" and "new" immigrants into TPG Post as a step towards social integration was achieved. The goal was to realise the influx of old and new immigrants in general, rather than securing their continued employment. Apart from the uneasy association with local authorities the cooperation with the ROC's in a number of towns was equally difficult. The recruitment and selection of candidates had been wrongly done; the communication was poor while the transfer of information was inadequate. The WIN evaluation also established poor liaisons between the various institutions as well as an inadequate exchange of data between agencies and local authorities.

It turned out that the control of the Dutch language remained problematic, even at the end of any scheme. This study recommends organising additional language courses outside the working hours in order to improve the level of command. As a result, this offers immigrants better opportunities to profile themselves and puts onward promotion to reality. This can also solve the problem of the too limited contracts. Promotion opportunities can also lead to the securing of the immigrants continued employment within the organisation.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
SUMMARY	7
INHOUDSOPGAVE	9
1. INLEIDING	11
1.1 PROBLEEMSTELLING	11
1.1.1 Projectachtergrond	12
1.2 DOELSTELLING	13
1.3 VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	13
1.4 ONDERZOEKSRELEVANTIE	14
1.5 OPBOUW SCRIPTIE	14
2. THEORETISCH KADER	16
2.1 ACCULTURATIE	16
2.1.1 Dimensiespecificiteit	16
2.1.2 Domeinspecificiteit	18
2.1.3 Psychologische en sociaal-culturele gevolgen	19
2.1.4 Multiculturalisme	20
2.2 MANAGEMENT VAN DIVERSITEIT	21
2.2.1 Vormen van diversiteit	21
2.2.2 Waarom diversiteit?	22
2.2.3 Opvattingen	23
2.2.4 Verhouding management van diversiteit - acculturatie	24
2.3 DE NEDERLANDSE CONTEXT	25
2.3.1 Inburgering	25
2.3.2 Verhouding inburgering - acculturatie	26
2.3.3 Verhouding inburgering – management van diversiteit	26
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	27
3.1 OPERATIONALISERING KERNBEGRIPPEN	27
3.2 ONDERZOEKSEENHEDEN	27
3.3 ONDERZOEKSSTRATEGIE/-DESIGN	28
3.4 ONDERZOEKSTRUMENTEN	29
3.5 DATA-ANALYSE	30
3.6 KWALITEITSCRITERIA	31
4. INBURGERING IN DE NEDERLANDSE MAATSCHAPPIJ	33
4.1 BELEID EN REGELGEVING MET BETREKKING TOT INBURGERING	33
4.2 WET INBURGERING NIEUWKOMERS	34
4.3 EVALUATIE VAN DE EFFECTIVITEIT VAN DE WIN	36
4.3.1 Bereik	36
4.3.2 Inburgeringsonderzoek	36
4.3.3 Inburgeringsprogramma	37
4.3.4 (Eind)niveau en toetsing	37
4.3.5 Doorgeleiding	38
4.3.6 Oordeel nieuwkomers	39
4.3.7 Conclusies	39
5. INTEGRATIE IN DE ARBEIDSMARKT	40
5.1 CIJFERS	40
5.2 ARBEIDSMARKT	40

6. TPG POST	43
6.1 ORGANISATIE	43
6.2 IN-HOUSE INBURGERINGSTRAJECT	44
7. RESULTATEN	48
7.1 INLEIDING.....	48
7.2 START VAN EEN TRAJECT	49
7.3 SITUATIE VOOR EEN TRAJECT	50
7.3.1 Algemene inburgeringsprogramma's	51
7.4 VERLOOP VAN EEN TRAJECT	51
7.4.1 Rol van de mentor	52
7.4.2 Begeleiding	53
7.4.3 Knelpunten.....	54
7.5 HUIDIGE FUNCTIONEREN	56
7.5.1 Werkinhoud	56
7.5.2 Communicatie.....	60
7.5.3 Mate van identificatie met de organisatie	61
7.5.4 Opwaartse of horizontale mobiliteit	61
7.6 EFFECTEN VAN DE TRAJECTEN.....	62
7.6.1 Werkinhoud	63
7.6.2 Communicatie.....	64
7.6.3 Oordeel betrokkenen	65
7.7 VERHOUDING EFFECTEN WIN-TRAJECTEN – MAATWERKTRAJECT	66
8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	69
8.1 CONCLUSIES	69
8.1.1 Beantwoording onderzoeksvragen.....	69
8.1.2 Beantwoording algemene vraagstelling	73
8.1.3 Overige conclusies.....	74
8.2 AANBEVELINGEN.....	75
8.3 DISCUSSIE	76
8.3.1 Acculturatie	76
8.3.2 Management van diversiteit	76
LITERATUUROPGAVE.....	77
BIJLAGEN	80
BIJLAGE I ONDERZOEKSVRAGEN MET BETREKKING TOT DE EVALUATIE VAN DE EFFECTIVITEIT VAN DE WET INBURGERING NIEUWKOMERS	81
BIJLAGE II TOPICLIJSTEN.....	83

1. Inleiding

Dit eerste hoofdstuk vormt de inleiding tot de onderzochte stof. Het onderwerp van het onderzoek zal geïntroduceerd worden in de probleemstelling. Ook zal een korte beschrijving gegeven worden van het project bij TPG Post, alwaar het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zijn de doelstelling, de vraagstelling, de onderzoeksvragen en de onderzoeksrelevantie geformuleerd. Ten slotte zal de verdere opbouw van de scriptie gepresenteerd worden.

1.1 Probleemstelling

Het begrip acculturatie wordt in de cross-culturele psychologie gebruikt om te verwijzen naar het veranderingsproces dat optreedt wanneer culturele groepen langdurig in contact komen met elkaar. Er ontstaan processen van beïnvloeding indien allochtonen en autochtonen langdurig in contact komen met elkaar. Culturele oriëntatieveranderingen kunnen bij beide groepen plaatsvinden, maar de grootste veranderingen in cultuurpatronen treden meestal op bij de allochtone, niet-dominante groep. In Nederland is de aandacht voor acculturatie met name door de multiculturalisering van de samenleving en de integratie van allochtonen in organisaties toegenomen. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001) In 2006 is het aandeel van allochtonen in de totale Nederlandse bevolking 19,3% (Bron: CBS). De etnische minderheden (niet-westerse allochtonen) vormen ongeveer 10% van de totale Nederlandse bevolking. Door de segregatie is hun aandeel in de grote steden veel hoger: 30% (onder jongeren: 50%) (Bron: www.justitie.nl).

Arends-Tóth en Van de Vijver (2001) geven aan dat er talloze definities zijn van allochtoon en autochtoon. Dit is volgens hen afhankelijk van de vraag of voor een juridisch, sociologisch of psychologisch perspectief gekozen wordt. Zij hanteerden de volgende definitie van allochtoon: "personen die niet in Nederland zijn geboren of van wie minstens één ouder in het buitenland is geboren" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001: 55). Autochtoon verwijst volgens hen naar "personen die in Nederland zijn geboren en van wie beide ouders in Nederland zijn geboren" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001: 55). Er bestaat een onderscheid tussen westerse en niet-westerse allochtonen. Onder westerse allochtonen wordt verstaan: "allochtonen afkomstig uit Europa (excl. Turkije), Noord-Amerika, Indonesië/het vroegere Nederlands Indië, Japan en Oceanië". Onder niet-westerse allochtonen wordt verstaan: "allochtonen afkomstig uit Afrika, Azië (exclusief voormalig Nederlands Indië/Indonesië, Japan en Oceanië), Latijns Amerika en Turkije". (Bron: CBS) De niet-westerse allochtonen worden sinds het begin van de jaren tachtig aangeduid als etnische minderheden (Bron: www.justitie.nl). In de gehele scriptie zal uitgegaan worden van voorgaande definities.

Acculturatie wordt in verband gebracht met andere belangrijke variabelen, zoals opleidings- en arbeidsoriëntatie, welbevinden en gezondheid. Betaalde arbeid kan een bevorderende rol vervullen bij het verloop van acculturatie. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001) Veenman gaf in 1998 aan dat "het verrichten van betaalde arbeid mensen de kans biedt om in het eigen levensonderhoud te voorzien, het sociale contacten bevordert, het kansen biedt tot zelfontplooiing en velen er een belangrijk deel van hun identiteit aan ontnemen" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001: 61). Er is een ongelijkwaardige arbeidssituatie van allochtonen en autochtonen. Arends-Tóth en Van de Vijver (2001) halen meerdere onderzoeken aan waaruit blijkt dat, vergeleken met autochtonen, allochtonen vaker en langduriger werkloos zijn. Verder bleek dat zij zich meestal bevinden op een lager beroeps- en functieniveau, zij vaker een tijdelijk dienstverband hebben en zij vaker problemen ondervinden op hun werk.

De instroom van allochtonen in organisaties verloopt moeizaam, ondanks dat zij sterk gericht zijn op arbeid. Uit een onderzoek van Arends-Tóth en Van de Vijver uit 2000 bleek dat 150 Turkse respondenten het hebben van een baan als één van de belangrijkste aspecten zagen om zichzelf als succesvol te zien in Nederland. Verklaringen voor de hoge werkloosheid onder allochtonen zijn onder meer: onvoldoende kwalificatie (gemiddeld laag opleidingsniveau, onvoldoende Nederlandse taalbeheersing), herstructurering en automatisering van de industriële sector (waarin veel allochtonen werk hadden) en weinig relevante werkervaring. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2001)

Nederland kent sinds 30 september 1998 de Wet Inburgering Nieuwkomers (WIN). Volgens Coumou, Maton, Peytier & Schuurmans (2002: 5) beoogt deze wet grofweg:

“dat nieuwkomers de Nederlandse taal leren, dat zij kennis en inzicht krijgen in de maatschappelijke en staatkundige verhoudingen in onze samenleving en inzicht verwerven in de arbeidsmarkt. De overheid is gehouden om de inburgeraar een passend inburgeringsprogramma aan te bieden, een programma toegesneden op zijn specifieke situatie. Inburgering start vanuit het idee dat de maatschappij de ogen niet kan sluiten voor de komst van migranten en de plicht heeft hen goed op te vangen, opdat zij een volwaardige plaats in de samenleving kunnen innemen en er zelfstandig kunnen functioneren. Migrant leveren immers een bijdrage aan de opbouw van de maatschappij waarin zij zich gevestigd hebben. Doel is verder een evenredige deelname van de migranten te bevorderen aan vrijwel alle sectoren van de samenleving.”

Volgens Coumou et al. (2002) zijn de resultaten van de inburgeringsprogramma's vrij mager en er leven volgens hen twijfels over het rendement. Ook in het eindrapport van de evaluatie van de effectiviteit van de WIN (Brink, Does, Odé & Tromp, 2002) worden knelpunten aan de orde gesteld. De conclusies uit dit onderzoek zullen uitgebreid aan de orde komen in paragraaf 4.3 Evaluatie van de effectiviteit van de WIN. De gegevens uit de evaluatie van de WIN wijzen erop dat de effecten van inburgeringstrajecten beperkt zijn. Er gaan ook stemmen op om er meer maatwerk van te maken. Een traject als dat van TPG Post is maatwerk. Dit roept de vraag op hoe de effecten van een maatwerktraject zich verhouden tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten.

1.1.1 Projectachtergrond

De cultureel diverse samenstelling van het personeelsbestand vormden voor de Raad van Bestuur van TPG Post in 1999 aanleiding om kritisch te kijken naar communicatie. Er werd intern één persoon aangesteld als Manager Interculturele Samenwerking, die al jaren ervaring had bij het bedrijf. Geïnspireerd door gesprekken op ministeries, met ROC's, met gemeenten en met Vluchtelingenwerk ging deze manager aan de slag met het verbeteren van de kwaliteit van de diversiteit binnen TPG Post. Er waren in 2000 lange wachtlijsten voor de inburgeringscursussen op de ROC's. Om deze wachtlijsten weg te werken werd de Taskforce Inburgering in het leven geroepen. Daarnaast liepen deze inburgeringscursussen niet goed en stroomden veel inburgeraars veelal voortijds uit. In de gesprekken met de verschillende stakeholders viel het de Manager Interculturele Samenwerking op dat zij allemaal een andere insteek hadden. Ook viel hem op dat de lessen op het ROC niet in een context geplaatst werden. Vanuit deze bevindingen ontstond het idee om de inburgeringscursussen in het bedrijf te brengen. Met het "in-house inburgeringstraject" werden van origine niet-Nederlanders aan een vaste baan geholpen als postbode of medewerker in een distributiecentrum. (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele samenwerking TPG Post)

Het doel van het traject was om minimaal 100 nieuw- en oudkomers met taal- en onderwijsachterstand in te laten stromen. Het traject moest leiden tot een

startkwalificatie en duurzame arbeidsinpassing, wat een stap was op weg naar volledige maatschappelijke integratie. Dit doel werd tot stand gebracht door de bedrijfsomgeving aan het inburgeringstraject toe te voegen, waarbij de inburgering plaatsvond binnen de muren van het postbedrijf. (Bron: Projectplan In-house Inburgering) In mei 2001 was het eerste traject een feit. Een programma werd uitgevoerd door TPG Post in samenwerking met gemeenten, ROC's en Van Loon Arbeidsinpassing. Het in-house inburgeringstraject combineerde inburgering met opleiding en werkervaring. Naast Nederlands leerden de allochtone medewerkers ook de maatschappelijke normen en waarden en een vak in theorie en praktijk. Voor een uitgebreide organisatie- en projectbeschrijving verwijs ik naar hoofdstuk 6.

1.2 Doelstelling

De focus van dit onderzoek komt te liggen op de praktijk case bij TPG Post. Dit maakt het onderzoek een praktijkgericht onderzoek. Het onderzoek heeft een explorerend karakter, aangezien er kennis is vergaard over soorten van maatwerktrajecten die nog niet zijn onderzocht. Tegelijkertijd is gebruik gemaakt van de literatuur over het onderwerp in het algemeen. Op basis van de algemene theorie met betrekking tot inburgeren en de informatie over inburgeren bij TPG Post in het bijzonder, is de volgende doelstelling voor het onderzoek geformuleerd:

Doel van dit onderzoek is het aangeven van de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de medewerkers die aan dit traject hebben deelgenomen en het vergelijken van deze effecten met de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN.

1.3 Vraagstelling en onderzoeksvragen

Afgeleid uit de doelstelling, luidt de algemene vraagstelling van het onderzoek als volgt:

Hoe verhouden de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de betrokken medewerkers zich tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN?

Zoals beschreven in de probleemstelling laat de effectiviteit van de algemene inburgeringsprogramma's nog al eens te wensen over wat betreft het rendement ervan. Het inburgeringstraject van TPG Post beoogt het leveren van maatwerk. Kennis over de effectiviteit van het traject bij TPG Post is daarom van belang, om de effecten van dit maatwerktraject te bepalen in verhouding tot algemene trajecten. De theorie over acculturatie en management van diversiteit heeft te maken met inburgering. Expliciete kennis van deze onderwerpen draagt bij aan de evaluatie van het in-house inburgeringstraject van TPG Post. Om te bepalen in hoeverre het in-house inburgeringstraject van invloed is op het huidige functioneren van de medewerkers die via een traject zijn ingestroomd bij TPG Post, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Met betrekking tot het huidige functioneren van de betrokken medewerkers:
 - a. Hoe zien de werkzaamheden eruit?
 - b. Hoe verloopt de communicatie met collega's?
 - c. Hoe verloopt de communicatie met klanten?
 - d. Hoe verloopt de communicatie met de leidinggevende?

2. In hoeverre heeft het in-house inburgeringstraject invloed gehad op:
 - a. De tevredenheid met het werk?
 - b. De betrokkenheid bij het werk?
 - c. De mate van identificatie met de organisatie?
 - d. De aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit?
3. Welke effecten heeft het in-house inburgeringstraject gehad op:
 - a. De werkzaamheden van de betrokken medewerkers?
 - b. De communicatie met collega's?
 - c. De communicatie met klanten?
 - d. De communicatie met de leidinggevende?
4. Hoe verhouden deze effecten van het in-house inburgeringstraject zich tot de in eerder evaluatieonderzoek genoemde effecten van inburgeringstrajecten in het algemeen?

1.4 Onderzoeksrelevantie

Maatschappelijke relevantie

Algemeen kan gesteld worden dat het thema inburgering van nieuwkomers een maatschappelijk item is. Veel mensen hebben er een mening over en de politiek debatteert voortdurend over beleid rondom dit onderwerp. De effecten van de WIN en de daaruit voortvloeiende inburgeringsprogramma's vormen een punt van kritiek. Uit de literatuur blijkt dat de maatschappelijke participatie van nieuwkomers en de vastgestelde streefniveaus voor taalvaardigheid en maatschappijoriëntatie vaak niet worden gerealiseerd. Het NT2-onderwijs is te algemeen en er is een roep om maatwerk. Het traject bij TPG Post kan als voorbeeld dienen voor andere organisaties om soortgelijke trajecten op te starten binnen de eigen muren. Niet alleen vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ook met het oog op het nu al veilig stellen van de instroom van personeel in de nabije toekomst, waarin ontgroening en vergrijzing van de autochtone bevolking deze instroom zullen bemoeilijken.

Theoretische relevantie

Wat betreft de theoretische relevantie van dit onderzoek kunnen de resultaten een bijdrage leveren aan de bestaande kennis over het thema inburgeren. Met name de empirische kant ervan en de rol van het bedrijfsleven vormen een vernieuwende aanvulling op de reeds bestaande theorie.

Praktische relevantie

Aangezien de doelstelling duidelijk praktisch van aard is, heeft dit praktijkgerichte onderzoek tevens een praktische relevantie. Het onderzoek kan een bijdrage leveren aan de huidige kennis binnen TPG Post over het inburgeringstraject. Tevens kan het onderzoek inzicht verschaffen in de ervaringen van de verschillende betrokkenen. Via het onderzoek wordt informatie verzameld die bij TPG Post benut kan worden bij de vormgeving en opzet van nieuwe trajecten in de toekomst.

1.5 Opbouw scriptie

Na dit inleidende hoofdstuk zullen er nog zeven hoofdstukken volgen. Hoofdstuk 2 is het theoretisch kader, waarin de wetenschappelijke literatuur op het gebied van acculturatie en management van diversiteit uiteengezet wordt. Hoofdstuk 3 behandelt de methodologische verantwoording. Hierin komt aan de orde hoe het onderzoek is uitgevoerd en waarom voor bepaalde methoden is gekozen. Hierna volgen er drie context hoofdstukken. In hoofdstuk 4 staat inburgering in de Nederlandse maatschappij

centraal. In dit hoofdstuk komt de wetgeving met betrekking tot inburgering aan bod en worden de belangrijkste conclusies behandeld uit de evaluatie van de effectiviteit van de WIN. Hoofdstuk 5 behandelt vervolgens de integratie in de arbeidsmarkt, waarin trends rondom allochtonen op de arbeidsmarkt aan de orde komen. In hoofdstuk 6 wordt de organisatie van TPG Post beschreven en volgt een uitgebreide beschrijving van het in-house inburgeringstraject. In hoofdstuk 7 staan de resultaten van het onderzoek bij TPG Post centraal. Hierin zijn alle interviews verwerkt tot een overzichtelijk stuk waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 8 wordt het onderzoek afgesloten en komen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar voren. Op basis van de resultaten zal antwoord gegeven worden op de algemene vraagstelling. Tenslotte behandelt dit hoofdstuk de discussie, waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten. Achter in deze scriptie volgen nog de literatuuropgave en de bijlagen.

2. Theoretisch kader

Het doel van dit onderzoek is om de effecten aan te geven van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post. Gekeken wordt onder andere naar het huidige functioneren van de medewerkers. Tevens zal er gekeken worden naar de effecten van algemene inburgeringstrajecten en er zal een vergelijking gemaakt worden tussen deze trajecten en een maatwerktraject als dat van TPG Post. Om het doel van dit onderzoek theoretische verdieping te geven, wordt in dit hoofdstuk allereerst gekeken naar 'acculturatie'. Dit is een concept dat ten grondslag ligt aan inburgering. Vervolgens wordt het onderwerp 'management van diversiteit' behandeld. Dit concept hangt nauw samen met de gevolgen van de instroom van medewerkers met verschillende culturele achtergronden in arbeidsorganisaties.

2.1 Acculturatie

De eerste wetenschappers die acculturatie bestudeerden, waren sociologen en antropologen die geïnteresseerd waren in veranderingen op groepsniveau als gevolg van migratie. De eerste definitie van acculturatie werd gepresenteerd in 1936 door Redfield, Linton en Herskovits: "Acculturatie omvat die fenomenen, die zich voordoen wanneer groepen individuen met verschillende culturen continu met elkaar in contact komen, met hierop volgende veranderingen in de oorspronkelijke culturele patronen van één of beide groepen" (Van de Vijver & Phalet, 2004: 216). Deze definitie verwijst naar contact tussen groepen met gelijke middelen. In het geval van immigratie naar westerse samenlevingen gaat het niet om twee gelijke groepen. De meerderheid van de populatie in het immigratieland is bijna altijd machtiger dan de migrantengroepen. (Van de Vijver & Phalet, 2004) Berry definieerde acculturatie in 1992 als "een proces van culturele verandering dat zich voordoet als individuen met verschillende culturele achtergronden langdurig in voortdurend contact komen met elkaar" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004: 19). De concepten acculturatie en etnische identiteit hebben verschillende betekenissen. Attitudes ten aanzien van acculturatie verwijzen naar de voorkeuren die gegeven worden aan de betrokken culturen in het proces. Etnische identiteit verwijst naar de ontwikkeling van zelfbewustzijn in relatie tot cultuur. Etnische identiteit kan gezien worden als het aspect van acculturatie dat zich richt op het subjectieve gevoel van het behoren tot een etnische groep of cultuur. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004)

2.1.1 Dimensiespecificiteit

Acculturatie is een belangrijk onderdeel van de cross-culturele psychologie, maar er bestaat wel onenigheid over de manier waarop het geconceptualiseerd en gemeten kan worden. (Berry, 2003) Theoretische acculturatiemodellen kunnen onderverdeeld worden in twee benaderingen: dimensiespecifiek en domeinspecifiek. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004) Hieronder volgt eerst een uiteenzetting van dimensiespecifieke modellen. In de volgende subparagraaf (2.1.2) volgt een uiteenzetting van domeinspecifieke modellen.

Acculturatie gaat over de vraag hoe migranten omgaan met de oorspronkelijke cultuur en de cultuur van het land waarin zij zich gevestigd hebben. Het eerste aspect betreft dus het belang van het behouden van kernaspecten van de oorspronkelijke cultuur. Berry heeft in 1997 aangegeven dat het tweede aspect verwijst naar de mate waarin immigranten contact hebben en participeren in de samenleving waarin zij zich gevestigd hebben (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004). Dit tweede aspect van culturele aanpassing kan tevens verwijzen naar het belang van aanpassing aan kernaspecten van de meerderheidscultuur. De relatie tussen de twee aspecten kan op drie manieren beschreven worden: acculturatie als eendimensionaal, bidimensionaal of

multidimensionaal model. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004) Met andere woorden: verandert de traditionele manier van leven van groepen individuen in de loop der tijd naar een andere (Westerse, modernere) manier van leven, of is acculturatie een veranderingsproces in meer dan één dimensie? (Berry, 2003)

Het eendimensionale model omvat cultuurbehoud en culturele aanpassing als tegenpolen. Gordon stelde in 1964 dat het proces van cultuurverandering plaatsvindt binnen één dimensie, dus een verschuiving van cultuurbehoud naar aanpassing aan de nieuwe cultuur (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004: 20). In dit eendimensionale model verliezen migranten hun oorspronkelijke cultuur terwijl zij zich aanpassen aan de nieuwe cultuur. Dit impliceert een negatieve relatie tussen cultuurbehoud en culturele aanpassing.

In het bidimensionale model worden cultuurbehoud en aanpassing behandeld als twee dimensies. De dimensies kunnen onafhankelijk van elkaar gezien worden, dus toenemende aanpassing is niet afhankelijk van een afname in cultuurbehoud. Het multidimensionale model is ook wel een mengelingmodel. In 1998 stelden Hermans en Kempen dat een individu in dit model beide culturen mengt in een nieuwe "geïntegreerde cultuur" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004: 21). Deze geïntegreerde cultuur kan zowel een mix van de twee culturen bevatten ("het beste van twee werelden") als unieke aspecten die typisch zijn voor beide culturen. Er ontstaat dus als het ware een nieuwe cultuur. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004)

Acculturatiestrategieën

Het meest populaire bidimensionale model is van Berry. In dit model worden de twee hoofdaspecten van acculturatie gecombineerd. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004) Berry (2003) gaat ervan uit dat aanpassing niet de enige vorm is van acculturatie. Hij maakte eerst het onderscheid tussen assimilatie en integratie en later tussen separatie en marginalisatie als acculturatiestrategieën. Volgens Berry (2003) zijn de acculturatiestrategieën gebaseerd op de assumptie dat niet-dominante groepen en hun individuele leden de vrijheid hebben om te kiezen hoe zij willen accultureren. Dit is natuurlijk niet altijd het geval. Hieronder volgt een schematische weergave van deze strategieën van Berry. Dit schema is gebaseerd op het uitgangspunt dat een migrant twee keuzes moet maken:

1. Hoe wil ik me verhouden ten opzichte van mijn eigen, oorspronkelijke cultuur? (cultuurbehoud)
2. Hoe wil ik me verhouden tot de cultuur van de meerderheidsgemeenschap in het immigratieland? (aanpassing)

		Positieve relaties met nieuwe cultuur?	
		Ja	Nee
Positieve relaties met oorspronkelijke cultuur?	Ja	Integratie	Separatie
	Nee	Assimilatie	Marginalisatie

Tabel 1. Acculturatiestrategieën van Berry (Van de Vijver & Phalet, 2004: 218)

Integratie verwijst naar een biculturele identiteit. Een migrant behoudt de eigen cultuur en tegelijkertijd participeert hij, als lid van een etnisch-culturele groep, als een integraal onderdeel van het grotere sociale netwerk. Uit meerdere onderzoeken (Van de Vijver, Helms-Lorenz & Feitzer, 1999; Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004) is gebleken dat integratie de meest populaire acculturatiestrategie is. Pas daarna volgt separatie, dan assimilatie en als laatste marginalisatie als minst populaire acculturatiestrategie. Separatie verwijst naar de situatie waarin een migrant zich terugtrekt in de eigen cultuur en tegelijkertijd interactie met andere culturen probeert te vermijden. Assimilatie impliceert dat een migrant opgaat in de nieuwe cultuur en zijn oorspronkelijke culturele

identiteit niet wenst te behouden. Marginalisatie verwijst naar de situatie waarin een migrant zich in geen van beide culturen thuis voelt. Er is bijna geen mogelijkheid of interesse om de eigen cultuur te behouden en weinig interesse om relaties met anderen te hebben. (Bron: Lezing prof. dr. Fons van de Vijver, 'Integratie en multiculturalisme: Wat weten we nu echt?', Palet-Babylon seminar 'Inburgering', 17 juni 2005) Volgens Berry (2003) kan marginalisatie ook een gevolg zijn van mislukte assimilatiepogingen gecombineerd met mislukte pogingen om te participeren in de grotere samenleving. Dit kan voor een deel veroorzaakt worden door discriminerende houdingen en uitingen van de dominante groep.

Uit een onderzoek van Arends-Tóth en Van de Vijver (2000) bleek dat het onduidelijk was of de ondervraagde autochtonen en allochtonen wel hetzelfde verstonden onder de term integratie. In het maatschappelijke debat wordt het begrip integratie vaak gebruikt in de betekenis van aanpassing en assimilatie. Berry gaf in 1997 aan dat "de term integratie in de cross-culturele psychologie betekent dat men min of meer evenveel waarde hecht aan cultuurbehoud als aan aanpassing" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 167). Uit het onderzoek bleek namelijk dat autochtonen met integratie, assimilatie bedoelden waarbij aanpassing wel maar cultuurbehoud niet benadrukt werd. De scheiding tussen de acculturatiestrategieën van Berry bleek in de praktijk niet zo strikt. De term integratie werd door verschillende personen anders geïnterpreteerd. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000)

Ondanks dat er in wetenschappelijk onderzoek naar acculturatie vaak wordt uitgegaan van het model van Berry, vormt het model ook onderwerp van kritiek in de literatuur. Boski en Weinreich gaven beide in 1998 aan het model van Berry te simplistisch te vinden voor de complexiteit van acculturatieprocessen (Ait Ouarasse & Van de Vijver, 2005: 253). Ward gaf in 1999 aan de twee onderliggende dimensies van culturele identiteit (attitudes ten aanzien van de oorspronkelijke en de nieuwe cultuur) betere voorspellers te vinden voor acculturatie-uitkomsten, dan de vier acculturatiestrategieën van Berry (Ait Ouarasse & Van de Vijver, 2005: 253). Andere onderzoekers hebben bewijzen gevonden voor het onderscheid tussen het publieke en het private domein in attitudes ten opzichte van acculturatie. Het bidimensionale model van Berry veronderstelt dat attitudes ten opzichte van acculturatie hetzelfde zijn binnen alle levensdomeinen. (Ait Ouarasse & Van de Vijver, 2005)

2.1.2 Domeinspecificiteit

In de drie dimensiespecifieke modellen (een-, bi- en multidimensionaal) uit paragraaf 2.1.1, wordt de context waarbinnen acculturatie plaatsvindt buiten beschouwing gelaten. Domeinspecifieke modellen zijn gebaseerd op de assumptie dat individuele aanpassingsvoorkeuren en cultuurbehoud variëren binnen de verschillende levensdomeinen. Iemand kan bijvoorbeeld op het gebied van werk assimileren en op het gebied van taal integreren, terwijl hij separatie prefereert in familiekringen. Er kunnen drie niveaus onderscheiden worden van domeinspecificiteit, welke hierna achtereenvolgens aan bod zullen komen. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004)

Het eerste niveau, het superieure niveau, is opgebouwd uit twee brede domeinen: het publieke en het private domein. De verschillende levensdomeinen kunnen hierin onderverdeeld worden. In dit contextuele acculturatiemodel worden acculturatieoriëntaties gelijktijdig beïnvloed door druk vanuit de etnische gemeenschap van de migrant en vanuit de ontvangende samenleving. In het publieke domein, bijvoorbeeld op de multi-etnische werkplek, zijn de normen van de dominante groep het meest in het oog springend en invloedrijk. Omgekeerd bestaan familie- en gemeenschapscontexten hoofdzakelijk uit mensen van dezelfde etnische afkomst. De etnische groepsnormen zijn dan het meest in het oog springend en worden gemakkelijker uitgevoerd in het privé-domein. Uit onderzoek (Van de Vijver, Helms-

Lorenz & Feitzer, 1999) bleek dat Turkse minderheden het van groter algemeen belang vinden zich meer aan te passen aan de Nederlandse cultuur in het publieke domein (integratie) dan in het private domein. Cultuurbehoud werd erg belangrijk bevonden in beide domeinen, maar met name in het private domein werd voor cultuurbehoud (separatie) gekozen. Jongere migranten gaven de voorkeur aan cultuurbehoud in het private domein en waardeerden de Nederlandse cultuur in het publieke domein. Uit een onderzoek uit 2003 van Phalet en Swyngedouw bleek dat soortgelijke minderheden en ontvangende samenlevingen meer belang toekenden aan behoud van de eigen cultuur in privé-contexten dan in publieke contexten en andersom (Van de Vijver & Phalet, 2004: 222).

Het tweede hierop volgende niveau van domein specificiteit wordt gevormd door specifieke levensdomeinen. Opleiding en taal behoren bijvoorbeeld tot het publieke domein en het huwelijk en grootbrengen van kinderen behoren tot het private domein. Het derde, ondergeschikte, niveau verwijst naar specifieke situaties. De voorkeuren van individuen voor aanpassing en cultuurbehoud variëren per situatie. De meeste migranten hanteren in het algemeen een integratie strategie in het publieke domein en een separatie strategie in het private domein (Van de Vijver & Phalet, 2004). De betekenis van integratie in elk acculturatiemodel kan variëren, aangezien er talloze manieren zijn om culturen te combineren.

2.1.3 Psychologische en sociaal-culturele gevolgen

Naast acculturatiestrategieën, die voornamelijk iets zeggen over attitudes, zijn er ook psychologische en sociaal-culturele gevolgen met betrekking tot acculturatie. Andriessen en Phalet gaven in 2002 aan dat de kernvraag hierbij is: "hoe goed slagen migranten erin om zich goed te voelen en goed te presteren in de nieuwe samenleving?" (Van de Vijver & Phalet, 2004: 223). Onderzoeken naar acculturatie zijn verdeeld in twee resultaten, namelijk de psychologische aanpassing (goed voelen) en de sociaal-culturele aanpassing (goed presteren) (Van de Vijver & Phalet, 2004). Psychologische aanpassing betreft persoonlijk welzijn, voldoende eigenwaarde en mentale gezondheid. Het betreft de algemene tevredenheid met het leven in de ontvangende samenleving.

Onderzoekresultaten hebben uitgewezen dat migranten in de periode na hun migratie een enorme dip ervaren in hun gevoel van geluk en dat dat gevoel maar langzaam terugkomt. Hier tegenover staat de sociaal-culturele aanpassing, die gerelateerd is aan leerprocessen. Het bevat de verwerving van effectief gedrag, sociale vaardigheden, de taal en culturele kennis. Het gaat over succesvolle participatie in de ontvangende samenleving. Het onderscheid tussen psychologische en sociaal-culturele aanpassing is informatief. Als de focus enkel ligt op competentiegerelateerd gedrag in bijvoorbeeld een professionele setting, is acculturatie gericht op attitudes richting aanpassing, dus op sociaal-culturele aanpassing.

Verschillende onderzoeken (Van de Vijver & Phalet, 2004; Ait Ouarasse & Van de Vijver, 2005) hebben aangetoond dat er een positieve correlatie is tussen psychologische aanpassing en sociaal-culturele aanpassing. De sterkte van dit verband was positief gerelateerd aan de mate van integratie in het sociale milieu van de ontvangende samenleving. Naarmate een migrant beter zijn weg weet in de nieuwe samenleving, voelt hij zich gelukkiger. Uit een onderzoek van Schalk-Soekar, Van de Vijver en Hoogsteder (2004) bleek dat de door autochtonen ervaren culturele afstand ten aanzien van verschillende minderheden in Nederland, implicaties heeft voor de acculturatie van de betreffende etnische groepen. Naarmate mensen een kleinere afstand hebben ten aanzien van de Nederlandse cultuur voelen zij zich meer thuis in Nederland, ervaren zij minder discriminatie, voelen zij minder behoefte om hun eigen cultuur te behouden en hebben zij meer contact met autochtonen. (Bron: Lezing prof. dr. Fons van de Vijver, 'Integratie en multiculturalisme: Wat weten we nu echt?', Palet-Babylon seminar 'Inburgering', 17 juni 2005)

2.1.4 Multiculturalisme

Het begrip multiculturalisme verwijst naar “de heterogene culturele samenstelling van de samenleving en dat groepen onderlinge culturele verschillen waarderen” (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 159). In zijn lezing definieerde professor Van de Vijver multiculturalisme als “acceptatie en steun voor de multi-etnische samenstelling van de samenleving”. Verder haalde hij een studie aan van Breugelmans en Van de Vijver (2004) waarin autochtonen en allochtonen gevraagd werden naar hun attitudes ten aanzien van de volgende vier thema's: multiculturalisme in Nederland, acculturatiestrategieën van allochtonen, geprefereerde acculturatiestrategieën van allochtonen en gelijkberechtiging. Uit de resultaten bleek onder meer dat Nederlanders over het geheel genomen neutraal staan tegenover de multiculturele samenleving. Het multi-etnische karakter van de samenleving werd niet als een verrijking gezien, maar ook niet als een probleem. Daarnaast waren de meeste Nederlanders sterk vóór gelijkberechtiging: autochtonen en allochtonen hebben binnen de maatschappij dezelfde rechten. Vragen naar attitudes ten aanzien van diversiteit in de samenleving werden zowel door autochtonen als door allochtonen beantwoord vanuit het belang van de eigen groep. Autochtonen vonden dat allochtonen zich zoveel mogelijk moesten aanpassen aan de ontvangende samenleving, terwijl allochtonen vonden dat die ontvangende samenleving juist meer zou moeten investeren in diversiteit. (Bron: Lezing prof. dr. Fons van de Vijver, 'Integratie en multiculturalisme: Wat weten we nu echt?', Palet-Babylon seminar 'Inburgering', 17 juni 2005)

In de jaren zeventig is de ideologie van multiculturalisme ontstaan, waarbij de nadruk ligt op de gelijkwaardigheid van culturen. Berry en Kalin gaven in 1995 aan dat dit inhoudt dat “de onderlinge culturele verschillen gewaardeerd worden en dat culturele diversiteit actief bevorderd wordt in de samenleving” (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 159). Indien autochtonen en allochtonen langdurig met elkaar in aanraking komen, ontstaan er processen van beïnvloeding. Dit beïnvloedingsproces is interactief en vraagt om wederzijdse aanpassing tussen allochtonen en autochtonen. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000)

De manier waarop allochtonen zich inpassen in de ontvangende samenleving wordt adaptie genoemd. Swyngedouw, Phaet en Deschouwer gaven in 1998 aan dat de manier waarop autochtonen op de aanwezigheid van allochtonen reageren, receptie genoemd wordt (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 160). De adaptiestrategieën van allochtonen zijn in veel empirische studies onderzocht, receptie is minder onderzocht. De relatie tussen de autochtone en de allochtone bevolking wordt in belangrijke mate bepaald door de overeenkomsten en verschillen in hun opvattingen over de inpassing van allochtonen in de ontvangende samenleving. (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000) Bourhis, Moise, Perreault en Senecal gaven in 1997 aan dat “wanneer de opvattingen overeenstemmen, de relatie 'consensual' is en als ze deels overlappend zijn is er sprake van een problematische relatie. Als de opvattingen tegenstrijdig zijn met elkaar, is de onderlinge relatie conflictueus” (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 160).

Er is een belangrijk onderscheid tussen een multiculturele en een multiculturalistische samenleving. Multicultureel verwijst naar een cultureel heterogene samenstelling van de bevolking (demografisch aspect). (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000) Berry gaf in 1997 aan dat multiculturalistisch verwijst naar “de nastreving en de waardering van integratie (waardering van de cultuur van zowel de eigen groep als die van de andere groep) door zowel allochtonen als autochtonen, waarbij allochtonen vrijwel dezelfde maatschappelijke kansen hebben als autochtonen” (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2000: 160). Het houdt tevens in dat culturele diversiteit actief bevorderd wordt. In subparagraaf 2.1.1 is al aangegeven dat uit onderzoek naar voren is gekomen dat de meeste allochtonen de voorkeur geven aan integratie als acculturatiestrategie. Hieruit blijkt dat zij behoefte hebben aan enige vorm van cultuurbehoud. Hier tegenover staat

dat autochtonen er vaker de voorkeur aan geven dat migranten assimileren, dus zich volledig aanpassen aan de meerderheidscultuur. Hierbij komt ook weer het onderscheid tussen het publieke en het private domein naar voren. Veel allochtonen zijn bereid tot aanpassing aan de meerderheidscultuur in het publieke domein, maar in het private domein is die bereidheid veel beperkter. In actueel onderzoek wordt steeds meer aandacht besteed aan wederkerigheid. Werd acculturatie voorheen enkel benaderd vanuit het perspectief van de migrant, nu wordt er ook naar de rol van de ontvangende samenleving gekeken.

2.2 Management van diversiteit

McDermott, Waite en Brawley gaven in 1999 aan dat zowel landelijk als wereldwijd de multiculturele beroepsbevolking een feit is geworden (Adler, 2002: 134). De invloed van multiculturalisme verschilt per werkomgeving en organisatiestrategie. Tegenwoordig opereren grote landelijke bedrijven niet meer enkel en alleen in de landelijke omgeving. Wereldwijde invloeden zijn niet meer te negeren. De samenleving als geheel en specifiek arbeidsorganisaties hebben te maken met een breed spectrum aan diversiteit. (Adler, 2002) Management van diversiteit heeft zeer veel publiciteit en aandacht gekregen in bestuurlijke kringen. Organisaties ondervonden de directe gevolgen van grote demografische veranderingen in de vorm van transformatie van de beroepsbevolking en het personeelsbestand. (Prasad, Mills, Elmes & Prasad, 1997) Ondanks de stijging van de werkloosheid in Nederland onder zowel westerse- als niet-westerse allochtonen de afgelopen jaren, zijn werknemers uit deze minderheidsgroepen wel ingestroomd bij arbeidsorganisaties.

2.2.1 Vormen van diversiteit

Behalve de verschillen tussen mensen die hun oorsprong vinden in de verschillende culturen, zijn er ook nog verschillen in tal van andere opzichten. Mogelijke verschillen kunnen zijn: leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, etniciteit, opleidingsniveau, socio-economische status, religie, woonplaats (stedelijk, platteland), interesses, talenten, fysieke factoren (bijv. handicaps), persoonlijke geschiedenis en taal (inclusief dialect, accenten).

Milliken en Martins (1996) onderscheiden een aantal categorieën binnen de verschillende vormen van diversiteit. Ten eerste onderscheiden zij waarneembare en niet-waarneembare vormen van diversiteit. Etnische achtergrond, leeftijd en geslacht zijn waarneembaar. Indien verschillen tussen mensen zichtbaar zijn, kunnen deze reacties oproepen als gevolg van vooroordelen of stereotypen. Opleiding, technische vaardigheden, functionele achtergrond en de functie binnen een organisatie zijn voorbeelden van onderliggende eigenschappen die minder zichtbaar zijn.

Ten tweede kunnen groepen op meerdere manieren divers zijn met betrekking tot onderliggende of niet-waarneembare eigenschappen. Een vorm die hiermee samenhangt zijn de verschillen in persoonlijkheidskenmerken of de waarden van groepsleden. Ten derde bestaat een andere vorm van diversiteit uit verschillen in het bezit van bepaalde vaardigheden of kennis.

Nog een andere manier waarop groepen divers kunnen zijn, is in termen van lidmaatschap van organisatorische groepen (cohorten). Mensen die tegelijkertijd zijn gaan werken binnen dezelfde organisatie of afdeling kunnen bijvoorbeeld dezelfde vaardigheden en interactiepatronen ontwikkelen. (Milliken & Martins, 1996)

2.2.2 Waarom diversiteit?

Redenen voor bedrijven om geen energie te steken in diversiteit zijn volgens Van de Ven en De Vries (2004: 44) "dat het zou leiden tot misverstanden, ongewenste groepsvorming, communicatieproblemen en conflicten op de werkvloer". Maar volgens hen kunnen demografische ontwikkelingen niet genegeerd worden en wijzen studies uit dat er vanaf 2007 weer krapte is op de arbeidsmarkt. Zij pleiten ervoor dat organisaties het zich in zo'n situatie niet kunnen permitteren om een substantieel deel van die arbeidsmarkt uit te sluiten. Bovendien heeft een divers personeelsbestand volgens Van de Ven en De Vries (2004: 44) verschillende bedrijfseconomische voordelen:

- Aantrekkelijkheid voor een bredere groep klanten: meer mensen kunnen zich identificeren met een organisatie, de omzet kan hierdoor stijgen;
- Meer creativiteit binnen een organisatie: diversiteit leidt tot innovatieve producten en diensten, hetgeen nodig is om te concurreren met andere bedrijven;
- Verbeterd bedrijfsimago: voor meer mensen wordt een bedrijf een 'employer of choice'.

Prasad et al. (1997) benoemen tevens een aantal cruciale bedrijfseconomische voordelen die management van diversiteit zou kunnen opleveren. Dit economische perspectief heeft volgens hen drie dimensies. Ten eerste wordt diversiteit als een waardevolle optie beschouwd vanwege de macht van de markt die erachter zit. Het veranderende demografische profiel van de beroepsbevolking biedt organisaties weinig keus dan diversiteit actief te omarmen. Veranderingen in de arbeidsmarkt vormen de fundamentele drijvende krachten achter management van diversiteit. Als bedrijven gekwalificeerde en vaardige werknemers willen aantrekken, dienen zij aandacht te besteden aan het management van hun eigen diversiteit.

De economische waarde van diversiteit komt tevens naar voren in de discussie rondom de verhoogde organisatorische prestatie. Volgens Prasad et al. (1997) pleiten diverse auteurs ervoor dat demografisch en cultureel diverse groepen waarschijnlijk de meer homogene groepen overtreffen, omdat zij verschillende benaderingen hebben ten aanzien van alledaagse organisatorische problemen. In bedrijven met een divers personeelsbestand zou de productiviteit stijgen. Diversiteit wordt dus geconceptualiseerd als een bedrijfsmiddel, in termen van een indirecte bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Ten derde verwerft een divers personeelsbestand economische geldigheid middels argumenten van concurrentievoordeel. Deze argumenten houden in dat een divers personeelsbestand een organisatie concurrerende effectiviteit zou kunnen opleveren, omdat het een groter bewustzijn inluidt van de voorkeuren en het consumptiegedrag van verschillende groepen in de samenleving. Diverse organisaties zouden dus beter voorbereid zijn vanwege het voordeel van de heterogeniteit van de leden van de organisatie. Hierdoor kunnen de toenemende complexe problemen waarmee organisaties geconfronteerd worden beter beoordeeld en opgelost worden. (Prasad et al., 1997)

Van der Zee (2003: 395) vat de positieve gevolgen van diversiteit samen als: "het idee dat diversiteit samenhangt met meer alternatieve oplossingen, verschillende manieren van denken ('groupthink' wordt tegengegaan) en een grotere kans op constructieve conflicten en discussie". Hierdoor worden volgens haar alternatieve oplossingen en ideeën beter geëvalueerd, wat leidt tot superieure probleemoplossing, hogere creativiteit en innovatie. Van der Zee (2003) noemt ook nadelen van diversiteit. Zij noemt de neiging van mensen om zich prettiger en veiliger te voelen in aanwezigheid van gelijke anderen als nadeel. Milliken en Martins (1996) benoemen naast grote kansen voor organisaties met heterogene groepen ook enorme uitdagingen. Zij verwijzen naar onderzoek waaruit bleek dat hoe groter de diversiteit binnen een groep is, hoe minder geïntegreerd deze groep is en hoe hoger de mate van ontevredenheid. Volgens hen snijdt het mes dus aan twee kanten. Aan de ene kant verhoogt diversiteit de kans op

creativiteit en aan de andere kant is er een kans dat groepsleden ontevreden zullen zijn en zich niet kunnen identificeren met de groep.

Cox veronderstelde in 1993 dat het diversiteitsklimaat op het niveau van individuele medewerkers effect kan hebben op een drietal emotionele aspecten voor het individu: tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij het werk en de mate van identificatie met de organisatie. Volgens hem kan het diversiteitsklimaat ook effect hebben op drie individuele prestatiematen: het functioneren, het salaris en de aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit. Cox nam in 1993 aan dat deze individuele opbrengsten direct van invloed zijn op de effectiviteit van de totale organisatie. Het diversiteitsklimaat heeft volgens hem ook indirecte effecten op aspecten van deze organisatie-effectiviteit. (Van Twuyver, Noorderhaven & Derveld, 1997: 7) In 1991 gaf Cox aan dat "management van diversiteit ook een actieve erkenning en waardering voor de toenemende multiculturele aard van hedendaagse organisaties impliceert" (Prasad et al., 1997: 4). De kern van de filosofie van management van diversiteit is dat traditionele monoculturele organisaties niet effectief kunnen functioneren in de context van de hedendaagse beroepsbevolking. Volgens Van de Ven en De Vries (2004) is diversiteitsbeleid gericht op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen en overeenkomsten. Een effect hiervan kan onder meer zijn dat het personeelsbestand een goede afspiegeling wordt van de maatschappij. Aandacht voor culturele diversiteit en interculturele communicatie kan de integratie van allochtonen vergemakkelijken en daarmee ook hun prestaties en resultaten verbeteren. (Van de Ven & De Vries, 2004)

2.2.3 Opvattingen

Thomas gaf in 1992 aan dat "de term 'management van diversiteit' verwijst naar de systematische en voorgenomen overtuiging van organisaties om medewerkers met diverse demografische achtergronden te werven en te behouden" (Prasad et al., 1997: 4). Van Twuyver et al. (1997) maken ook het onderscheid tussen het creëren en het behouden van een multicultureel personeelsbestand. Met het creëren hiervan wordt volgens hen het in dienst nemen van medewerkers met uiteenlopende culturele en etnische achtergronden bedoeld. Het behouden van een multicultureel personeelsbestand vergt volgens hen vaardigheden van het management van een organisatie in het leidinggeven aan cultureel diverse afdelingen of teams.

Management van diversiteit is volkomen vrijwillig. Het roept arbeidsorganisaties op om initiatief te nemen als reactie op externe demografische trends. De belangrijkste focus van management van diversiteit is dus cultureel. Diversiteitsprogramma's proberen voortdurend transformaties te faciliteren door de normen, waarden en ideologieën te veranderen van de leden van de organisatie. Management van diversiteit op de werkplek brengt evenveel dilemma's als grote successen met zich mee en is voortdurend beladen met ontelbare spanningen, conflicten en tegenstellingen. (Prasad et al., 1997) Volgens Adler (2002) wordt de benadering van een organisatie met betrekking tot management van diversiteit gevormd door de manier waarop managers culturele diversiteit erkennen met de daarbij behorende voor- en nadelen. Siebers, Verweel en De Ruijter (2002) wijzen er ook op dat op alle niveaus verschillen erkend moeten worden, wil men multiculturalisme serieus nemen. Volgens hen is een herdefinitie van de dominante managementstijl onvermijdelijk. Adler (2002) onderscheidt drie benaderingen waarop managers met diversiteit omgaan: 'parochial', 'ethnocentric' en 'synergistic'. Parochial houdt in dat managers ervoor kiezen om culturele diversiteit en de invloed ervan op de organisatie niet te erkennen. De houding is: "our way is the only way". Ethnocentric verwijst naar: "our way is the best way" en alle andere manieren om het werk te organiseren zijn ondergeschikt. Managers erkennen diversiteit wel, maar zien het enkel als een bron van problemen. Synergistic houdt in dat managers het concept cultuur expliciet erkennen, waardoor culturele diversiteit zowel als voordeel als als nadeel wordt

gezien. Medewerkers en managers denken het volgende: "our way and their way differ, but neither is inherently superior to the other". Elke benadering van organisaties met betrekking tot management van diversiteit heeft verschillende gevolgen. Diversiteit kan genegeerd worden, het kan als negatief beschouwd worden of de invloeden van culturele diversiteit kunnen geleid worden in plaats van het leiden van de diversiteit zelf. (Adler, 2002)

Management van diversiteit betekent volgens Siebers et al. (2002) dat er gebroken moet worden met het denken in termen van eenheid en integratie. Volgens hen dienen de dominante vormen van werken, organiseren, leidinggeven en samenleven eerst ter discussie gesteld te worden alvorens diversiteit en multiculturaliteit zinvol te begrijpen en te leiden. Er moet volgens hen ruimte geschapen worden voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en concepten op dit gebied, in interactie met alle verschillende betrokkenen. Het uitgangspunt van management van diversiteit is het individu waarbij competenties, repertoires en motivaties verder gestimuleerd en ontwikkeld dienen te worden. Van daaruit worden de interacties, bredere structuren en processen in organisaties, maar ook groepsbindingen en groepsidentificaties, ter discussie gesteld. (Siebers et al., 2002)

2.2.4 Verhouding management van diversiteit - acculturatie

Zoals beschreven in subparagraaf 2.1.1 werd acculturatie geconceptualiseerd vanuit dimensiespecifieke en domeinspecifieke benaderingen. De dimensiespecifieke benadering beschreef modellen waarin de verhouding tussen cultuurbehoud en culturele aanpassing aan de orde kwam. Domeinspecifieke modellen gaan meer uit van de context waarbinnen acculturatie plaatsvindt en van de individuele aanpassingsvoorkeuren en cultuurbehoud binnen de verschillende levensdomeinen. Acculturatie gaat uit van het behouden van kernaspecten van de oorspronkelijke cultuur en aanpassing aan kernaspecten van de meerderheidscultuur. Verschillende verhoudingen tussen cultuurbehoud en culturele aanpassing wijzen op drie verschillende dimensiespecifieke modellen, namelijk een-, bi- en multidimensionale modellen.

Management van diversiteit erkent en waardeert de toenemende multiculturele aard van organisaties en gaat ervan uit dat monoculturele organisaties niet effectief kunnen functioneren in de context van de hedendaagse beroepsbevolking. Management van diversiteit is gericht op de inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen. Vanuit dit oogpunt kan management van diversiteit het best benaderd worden vanuit de domeinspecifieke benadering, aangezien het plaatsvindt op de werkvloer. De domeinspecifieke benadering gaat ervan uit dat in het publieke domein de normen van de meerderheidscultuur gelden. De multiculturele organisatie en werkplek vallen onder dit domein.

Vanuit de dimensiespecifieke benadering kan management van diversiteit niet gezien worden als een eendimensionaal model, omdat dit impliceert dat de oorspronkelijke cultuur plaatsmaakt voor de nieuwe cultuur. Het kan wel als een bi- of multidimensionaal model benaderd worden. In het bidimensionale model worden cultuurbehoud en culturele aanpassing als twee onafhankelijke dimensies gezien. Integratie is hierbij de meest toegepaste acculturatiestrategie, omdat cultuurverschillen worden erkend en gerespecteerd. Dit biedt ruimte om zowel de oorspronkelijke cultuur te behouden als aanpassing aan de nieuwe cultuur. Door middel van management van diversiteit, dus waardering van verschillen tussen mensen, kunnen organisaties hun doelen bereiken. In het multidimensionale model krijgen de minderheidsculturen en de meerderheidscultuur door management van diversiteit de ruimte om een nieuwe cultuur te creëren. Deze nieuwe cultuur bevat een mix van meerdere culturen. Bijvoorbeeld in multiculturele teams waarin vanuit het beste van alle culturen een nieuwe cultuur

ontstaat. Deze heterogene teams kunnen veel creatiever en innovatiever zijn dan homogene teams.

2.3 De Nederlandse context

Een heterogene groep immigranten heeft zich permanent gevestigd in Nederland, waarmee de bevolking cultureel divers is geworden. In 2006 is 19% van de Nederlandse bevolking van niet-Nederlandse origine (Bron: CBS). Vermeulen en Penninx gaven in 2000 aan dat "het niet verrassend is dat de aanpassing van deze groep aan de samenleving een prominent onderwerp is van de publieke discussie rondom migranten" (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2004; 23). Uit onderzoek van Arends-Tóth en Van de Vijver (2000) bleek dat er in Nederland (nog) geen sprake is van een multiculturalistische samenleving, zoals besproken in subparagraaf 2.1.4. Het bleek dat autochtone Nederlanders niet positief zijn over multiculturalisme en cultuurbehoud door allochtonen.

Acculturatie is een proces dat meerdere generaties kan duren. (Van de Vijver, Helms-Lorenz & Feitzer, 1999: 151) Het verwijst naar de (psychologische) gevolgen van langdurig contact tussen twee (of meer) culturen. In theorie is er sprake van wederzijdse beïnvloeding waardoor er in beide culturen veranderingen plaatsvinden. In de Nederlandse context is er sprake van één dominante meerderheid en een grote verscheidenheid aan minderheden. Daardoor ligt vaak de focus op aanpassing (adaptatie van de minderheidsgemeenschappen aan de meerderheidscultuur) in plaats van op integratie (een wederzijds proces). (Bron: Lezing prof. dr. Fons van de Vijver, 'Integratie en multiculturalisme: Wat weten we nu echt?', Palet-Babylon seminar 'Inburgering', 17 juni 2005)

2.3.1 Inburgering

Als migranten naar Nederland komen, krijgen zij te maken met een andere context dan ze gewend zijn. Hun kennis, attitudes en gedrag moeten hier op een bepaalde manier op afgestemd worden. Het inburgeringsbeleid in Nederland is gericht op het leren van de Nederlandse taal, het opdoen van kennis van de Nederlandse samenleving en het verwerven van bepaalde praktische vaardigheden voor nieuw- en oudkomers. Verondersteld wordt dat dit leerproces uiteindelijk zal bijdragen aan succesvolle integratie. De eerder beschreven wetenschappelijke inzichten over acculturatie hebben onder andere laten zien dat de wisselwerking tussen de ideeën van de meerderheidsgemeenschap en die van de allochtone minderheidsgemeenschap verschillende uitkomsten kunnen hebben voor het integratieproces. Indien beide gemeenschappen gericht zijn op assimilatie, lijkt er geen probleem te zijn. Dit verandert zodra de geprefereerde acculturatiestrategieën van beide gemeenschappen uiteenlopen.

De kern van het integratiebeleid in Nederland is de eigen verantwoordelijkheid van leden van etnische minderheden om een zelfstandige positie te verwerven en daartoe de vele faciliteiten te benutten. Het uiteindelijke resultaat hiervan moet zijn burgerschap. Hiermee wordt bedoeld: zelfredzaamheid en weerbaarheid in de samenleving waarbij beheersing van de Nederlandse taal cruciaal is. De Wet Inburgering Nieuwkomers (WIN) is hiervoor op 1 oktober 1998 in werking getreden. Deze wet stelt nieuwkomers in staat een zogenaamd inburgeringsprogramma te volgen. Na afronding van dit programma dienen nieuwkomers in staat te zijn aansluiting te vinden bij werk en/of vervolgonderwijs. Hiermee dient een bepaalde mate van zelfredzaamheid bereikt te worden. De WIN onderscheidt drie vormen: sociale zelfredzaamheid (taalbeheersing), educatieve zelfredzaamheid (toegang tot vervolgonderwijs) en professionele zelfredzaamheid (ingeschreven zijn als werkzoekende of bemiddeld zijn naar werk). De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de organisatie van de uitvoering van de wet.

2.3.2 Verhouding inburgering - acculturatie

In termen van dimensies en domeinen kan gezegd worden dat inburgering niet domeinspecifiek is. Inburgering geldt namelijk voor de samenleving als geheel en niet specifiek voor een bepaald levensdomein. Inburgering is wel dimensiespecifiek. Dit gaat over hoe een migrant omgaat met de verhouding cultuurbehoud – culturele aanpassing. Het Nederlandse inburgeringsbeleid is erop gericht dat nieuw- en oudkomers door middel van een inburgeringsprogramma succesvol integreren. De term integratie is erg subjectief. Uit onderzoek, zoals beschreven in subparagraaf 2.1.1, is gebleken dat autochtonen met integratie assimilatie bedoelen. Zij bedoelen dus aanpassing aan de meerderheidscultuur. Integratie als bidimensionale benadering houdt in dat een migrant de eigen cultuur behoudt en tegelijkertijd participeert in de nieuwe samenleving. De WIN is erg gericht op aanpassing en nergens wordt iets genoemd over cultuurbehoud of een biculturele identiteit. Uit de wettekst van de WIN blijkt ook dat met de term integratie aanpassing bedoeld wordt. Hierin staat namelijk dat het inburgeringsprogramma vanuit de WIN gericht is op vergroting van de sociale redzaamheid van de nieuwkomer en van diens mogelijkheden om zich verder te scholen of toe te treden tot de arbeidsmarkt. Dit wordt ondersteund door een opleiding Nederlands als tweede taal, een opleiding gericht op sociale redzaamheid en een opleiding gericht op breed maatschappelijk functioneren. (Bron: <http://wetten.overheid.nl>) Verder is het integratiebeleid gericht op weerbaarheid waarbij de verwerving van een zelfstandige positie een eigen verantwoordelijkheid is. De verwerving van effectief gedrag, sociale vaardigheden, de taal en culturele kennis dragen bij aan het wel of niet succesvol participeren in de nieuwe samenleving. Inburgering in Nederland is dus een eendimensionale benadering, waarbij binnen één dimensie een verschuiving dient plaats te vinden van cultuurbehoud naar aanpassing.

2.3.3 Verhouding inburgering – management van diversiteit

Zoals in voorgaande twee subparagrafen aangegeven, is het inburgeringsbeleid in Nederland gericht op het leren van de Nederlandse taal, het opdoen van kennis van de Nederlandse samenleving en het verwerven van bepaalde praktische vaardigheden. Vanuit deze benadering was inburgering in Nederland eendimensionaal en niet domeinspecifiek. Management van diversiteit kon benaderd worden vanuit de domeinspecifieke benadering, zoals beschreven in subparagraaf 2.2.4, aangezien het plaatsvindt in het publieke domein. Inburgering en management van diversiteit hebben een slechte verhouding. Het lijken elkaars tegenpolen aangezien ze tegengestelde uitgangspunten hebben. Inburgering is gericht op aanpassing, terwijl management van diversiteit juist ruimte biedt aan cultuurbehoud en aanpassing tegelijk. De diversiteit wordt met management van diversiteit juist optimaal benut, terwijl inburgering van aanpassing uitgaat.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal behandeld worden hoe het onderzoek methodologisch is uitgevoerd. Er zal aangegeven worden waarom voor bepaalde methoden is gekozen en hoe deze van invloed zijn geweest op het onderzoek.

3.1 Operationalisering kernbegrippen

De algemene vraagstelling luidde als volgt: "Hoe verhouden de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de betrokken medewerkers zich tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN?" Er is één kernbegrip dat geoperationaliseerd dient te worden, namelijk het functioneren van de medewerkers.

Functioneren kan gedefinieerd worden als het vervullen van een functie of taak. Dit is vertaald naar de onderzoeksvragen. Aan de inburgeraars is gevraagd hoe de werkzaamheden eruit zien en hoe de communicatie verloopt met collega's, klanten en de leidinggevende. Ook de invloed van het in-house inburgeringstraject hierop is aan de orde gekomen. Het functioneren wordt dus gedefinieerd in termen van de functie en het verloop van de communicatie. Ook is hen gevraagd in hoeverre het in-house inburgeringstraject invloed heeft gehad op de tevredenheid met het werk, de betrokkenheid bij het werk, de identificatie met de organisatie en de aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit. Deze emotionele aspecten en prestatie-maten voor het individu hebben betrekking op het welzijn van de medewerkers in hun werk. Dit geeft veel informatie over de manier van functioneren. Het functioneren van de medewerkers is geoperationaliseerd door ten eerste een goed beeld te vormen van de inhoud van de werkzaamheden van de betrokken inburgeraars. Dit beeld is gevormd door middel van observaties en door de interviews met leidinggevenden en personeelsadviseurs. Door de observaties is inzicht verkregen in de werkzaamheden en de benodigde vaardigheden. Vervolgens is het huidige functioneren besproken met de inburgeraars aan de hand van de onderzoeksvragen.

3.2 Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn de inburgeraars die via een in-house inburgeringstraject bij TPG Post zijn ingestroomd. De informatie over de totstandkoming van het traject is gevormd door de medewerkers die een traject hebben gevolgd en nog in dienst waren. Er is dus enkel gesproken met inburgeraars die ten tijde van het onderzoek nog in dienst waren bij TPG Post. In het kader van het onderzoek was het van groot belang om hen te bereiken. Ten eerste om de meeste informatie uit eerste hand te krijgen van mensen die er het meest vanaf weten. Ten tweede omdat TPG Post graag een evaluatie wilde vanuit de inburgeraars zelf en hoe zij het ervaren hebben. Uitgestroomde medewerkers zijn niet meegenomen in het onderzoek om de praktische reden dat zij niet meer te achterhalen waren. Na een klein vooronderzoek bleek dat er op het moment van onderzoek nog 26 inburgeraars in dienst waren bij TPG Post. Zij werkten verdeeld over vijf verschillende locaties, te weten: het sorteercentrum van TPG Pakket-service Amsterdam, TPG Post in Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn en Hengelo. Van deze 26 inburgeraars zijn er 14 inburgeraars geïnterviewd.

Naast de inburgeraars is er ook nog gesproken met andere betrokkenen bij het traject om een beter beeld te krijgen van de context. Op elk van de vijf locaties is er naast de inburgeraars tevens gesproken met een personeelsadviseur en een teamcoach (in het

geval van Pakketservice heet deze leidinggevende een productieteamleider), die tijdens het verloop van een traject betrokken zijn geweest bij de vormgeving, organisatie en invulling ervan. Ook zijn er twee mentoren geïnterviewd die ieder een individuele inburgeraar hebben begeleid in de praktijk. Ten slotte zijn de voormalige manager interculturele samenwerking van TPG Post en de directrice van Van Loon Arbeidsinpassing geïnterviewd. Dit brengt het totaal aantal afgenomen interviews op 28.

Met deze verzameling respondenten zijn alle verschillende betrokkenen bij het traject meegenomen in het onderzoek. Iets meer dan de helft van de inburgeraars die op het moment van onderzoek nog in dienst was, is geïnterviewd. Alle locaties waar nog inburgeraars in dienst waren, zijn benaderd en hebben meegewerkt aan het onderzoek. Op drie locaties zijn alle inburgeraars geïnterviewd en op twee locaties is een selectie gemaakt. Deze selectie is gemaakt op basis van bereidheid van de inburgeraars om mee te werken aan het onderzoek en beschikbaarheid op de dagen dat de verschillende interviews ingepland stonden. De verschillende personeelsadviseurs op deze locaties hebben ieder hun verhaal kunnen vertellen over de uitvoering van een traject. De leidinggevendenden hebben per locatie aangegeven hoe de inburgeraars functioneren en hoe hun ontwikkeling is geweest vanaf de start van een traject tot het moment van onderzoek. Alle inburgeraars hadden een eigen mentor. Om de ervaringen van de mentoren mee te nemen in het onderzoek, zijn er twee mentoren geïnterviewd. Eén mentor was werkzaam in Amsterdam en één in Hengelo, om mogelijke verschillen te kunnen onderzoeken. De bedenker van het traject en de directrice van een extern bureau voor arbeidsinpassing zijn geïnterviewd om hun ervaringen mee te nemen in het onderzoek en om het traject in een perspectief te kunnen plaatsen.

3.3 Onderzoeksstrategie/-design

Het onderzoeksdesign dat gebruikt is, heeft kenmerken van een evaluatieonderzoek. Volgens Weiss (1972: 4) is "het doel van evaluatieonderzoek om de effecten van een programma te meten, afgezet tegen de vooraf vastgestelde doelen, als middel om bij te dragen aan de daarop volgende besluitvorming over het programma en het verbeteren van toekomstige programma's". Binnen deze definitie noemt Weiss (1972: 4) vier kernfactoren:

- "De effecten meten" → verwijst naar de gebruikte onderzoeksmethodologie;
- "De effecten" → verwijzen naar de uitkomsten van een programma;
- "De vergelijking tussen effecten en doelen" → verwijst naar het gebruik van expliciete criteria om te beoordelen hoe goed een programma was;
- "De bijdrage aan verdere besluitvorming en de verbetering van toekomstige programma's" → benadrukt het sociale doel van evaluatie.

Er is in dit onderzoek niet letterlijk sprake van meten, maar betrokkenen zijn aan het woord gelaten om de effecten van het traject te verwoorden. Dit evaluatieonderzoek betreft een case. Het gaat hier immers om een praktijksituatie die binnen zijn context diepgaand onderzocht is. Om de effecten van het in-house inburgeringstraject van TPG Post te bepalen, zijn deze vergeleken met de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de literatuur. Hiervoor is gebruik gemaakt van het eindrapport over de evaluatie van de effectiviteit van de WIN (Brink, Does, Odé & Tromp, 2002). De centrale vraag in dit onderzoek was: "Wat is de opbrengst van het inburgeringsprogramma voor nieuwkomers?" (Brink et al., 2002: 5) Deze vraag is opgedeeld in thema's op basis waarvan gerichte onderzoeksvragen zijn opgesteld. De onderzoeksmethoden die Brink et al. (2002) hebben toegepast zijn: literatuuranalyse, telefonische en face-to-face interviews, schriftelijke enquête onder nieuwkomers, groepsgesprekken met nieuwkomers en bestandsanalyse voor bereik- en cohortanalyse. In de face-to-face interviews zijn de onderzoeksvragen aan de orde gekomen. Op basis

van de face-to-face gesprekken is een vragenlijst opgesteld voor telefonische interviews met overige gemeenten.

De WIN is op dezelfde manier geëvalueerd als dit onderzoek, namelijk ex post. Ex post evaluatie is evaluatie achteraf van uitgevoerd beleid en beoordeelt de inhoud, uitvoering, prestaties en effecten van gevoerd beleid. Het researchdesign van de WIN evaluatie en het researchdesign van dit onderzoek zijn grotendeels hetzelfde. Wat in dit onderzoek niet gedaan is, is het afnemen van telefonische interviews, enquêtes en groepsgesprekken en het uitvoeren van bestandsanalyse. Dit onderzoek is een ex post evaluatie met beperkingen. Er is geen voormeting gedaan en er is geen controlegroep, aangezien TPG Post alle geïnteresseerden na een voorselectie een traject aanbood. Om dit evaluatieonderzoek, oftewel de nameting, te kunnen vergelijken met het onderzoek van Brink et al. (2002), is in de interviews gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen zoals deze aan de orde zijn gekomen in de face-to-face interviews in de evaluatie van de effectiviteit van de WIN (Brink et al., 2002). Deze vragen zijn opgenomen in bijlage I. Zodoende is de manier van meten hetzelfde en is vergelijken mogelijk.

Het onderzoek is voor een deel deductief van aard, omdat de resultaten naast het eindrapport over de evaluatie van de effectiviteit van de WIN gelegd zijn. Het onderzoek is tevens deductief, omdat een aantal begrippen uit de onderzoeksvragen verder worden geoperationaliseerd vanuit de literatuur. Uit het eindrapport over de evaluatie van de effectiviteit van de WIN (Brink et al., 2002) worden deelvragen afgeleid voor interviews. Met name is het onderzoek inductief, omdat getracht is de case voor zich te laten spreken. Vanuit een aantal open vragen is doorgevraagd in interviews met de respondenten binnen de onderzoekseenheid.

Om de verschillende respondenten te benaderen voor het onderzoek is er telefonisch contact opgenomen met de betrokken personeelsadviseurs van de vijf locaties. In samenwerking met hen zijn de interviews op de locaties georganiseerd. Er zijn data afgesproken waarop de personeelsadviseurs zelf, een leidinggevende, de inburgeraars en op twee locaties een mentor geïnterviewd werden. De personeelsadviseurs gaven aan welke leidinggevende en mentor het beste benaderd konden worden. Ook werd er tijd ingepland voor de observaties en de personeelsadviseurs regelden een ruimte waar de interviews afgenomen konden worden. Met behulp van een digitale spraakrecorder zijn de interviews opgenomen om later verwerkt te kunnen worden. Er werden maximaal vier interviews op een dag afgenomen, om de kwaliteit te waarborgen.

3.4 Onderzoeksinstrumenten

Er zijn verschillende methoden van kwalitatieve dataverzameling toegepast in dit onderzoek.

Documentstudie

Alle door TPG Post beschikbaar gestelde informatie over het in-house inburgeringstraject is bestudeerd en gebruikt voor het onderzoek. Er is gebruik gemaakt van documenten, officiële nota's, publicaties en cursusmateriaal. Op basis van literatuurstudie zijn de effecten van inburgeringstrajecten in het algemeen afgezet tegen de effecten van het traject bij TPG Post.

Interviews

Er zijn open interviews afgenomen met inburgeraars die via een inburgeringstraject zijn ingestroomd bij TPG Post, personeelsadviseurs, teamcoaches en mentoren. Tevens is de directrice van een extern bureau voor arbeidsinpassing geïnterviewd en de voormalige manager interculturele samenwerking van TPG Post. Het soort open interview dat is toegepast in de interviews met de inburgeraars, is het halfgestructureerde en

gedeeltelijk gestructureerde interview. "Over het algemeen begint zo'n interview met enkele gestructureerde vragen naar persoonlijke gegevens. Vervolgens komt een aantal van tevoren vastgestelde onderwerpen (topics) aan de orde die door middel van een open beginvraag en doorvragen worden uitgediept." (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 1996: 26) Het soort open interview dat is toegepast in de interviews met de andere respondenten, is het halfgestructureerde interview. "In een halfgestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast maar de onderwerpen wel." (Baarda et al., 1996: 26) Aan de hand van een open beginvraag en door middel van doorvragen zijn de vastgestelde onderwerpen (topics) uitgediept. De topics zijn vastgesteld aan de hand van de onderzoeksvragen zoals deze aan de orde zijn gekomen in de face-to-face interviews in de evaluatie van de effectiviteit van de WIN en aan de hand van de onderzoeksvragen van dit onderzoek. De verschillende topiclijsten zijn opgenomen in bijlage II.

Observaties

Om het functioneren te kunnen bepalen, was het belangrijk om een beeld te vormen van de werkzaamheden van de betrokken inburgeraars. Dit werd gedaan door middel van observaties. De observaties richtten zich op de werkzaamheden van de betrokken inburgeraars in hun arbeidscontext. Bij Pakketservice Amsterdam is een goed beeld gevormd van de werkzaamheden, door een uurtje mee te werken in het sorteercentrum. Hier werden onder andere dozen op een lopende band opgevoerd en van een lopende band gesorteerd in rolcontainers. Een uitgebreide functiebeschrijving is opgenomen in subparagraaf 7.5.1 Werkinhoud. Het werk van postbodes is vanaf een afstand bekeken op de vestigingen. Het hield onder andere het sorteren van post in en de omgang met collega's tijdens het werk werd hier zichtbaar. Een uitgebreide functiebeschrijving van postbodes en van een postbezorger is tevens opgenomen in subparagraaf 7.5.1 Werkinhoud. Door de observaties kon een goed beeld gevormd worden van de inhoud van het werk, de benodigde vaardigheden daarvoor, de omgang met collega's, de relatie met de leidinggevende, contacten met klanten en het dagschema. Tevens kon bekeken worden in hoeverre taal een rol speelde in het dagelijkse functioneren.

3.5 Data-analyse

Baarda et al. (1996) hebben verschillende fasen omschreven om interviewmateriaal te analyseren. Op basis van deze fasen is een eigen methode ontwikkeld, die in grote lijnen overeenkomt met de fasen van Baarda et al. (1996).

1. Allereerst is de letterlijke tekst van de interviews uitgetypt. Dit resulteerde in het zogenaamde protocol. Vervolgens zijn per topic de relevante uitspraken verzameld van de respondenten.
2. Aan de hand van de deelvragen van het onderzoek zijn kopjes opgesteld, elk kopje was een topic. De topics waren vastgesteld aan de hand van de onderzoeksvragen zoals deze aan de orde zijn gekomen in de face-to-face interviews in de evaluatie van de effectiviteit van de WIN en aan de hand van de onderzoeksvragen van dit onderzoek. De topics waren: redenen voor het traject, doelen van het traject, inhouden van het traject, gebruikte methoden, verschillende belangen van de betrokken partijen, informatieoverdracht, capaciteitsplanning, financiële verantwoording, werkzaamheden, communicatie, tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij het werk, identificatie met de organisatie, opwaartse of horizontale mobiliteit, effecten op werkzaamheden en effecten op communicatie. De tekst van alle afzonderlijke protocollen is systematisch doorgelezen en de relevante tekst is onder de topics gekopieerd. Bij iedere uitspraak werd vermeld door wie die uitspraak was gedaan.
3. Uiteindelijk is er gekeken wat er over een topic gezegd kon worden op basis van het materiaal dat eronder stond. Er werden samenvattingen per topic gemaakt.

4. Vervolgens is er per deelvraag bekeken welke topics erbij hoorden. Dit leverde teksten per afzonderlijke deelvraag op.
5. Van de teksten per afzonderlijke deelvraag is een logisch verhaal gemaakt. Dit heeft geleid tot het resultatenhoofdstuk, dat een feitelijke weergave is van wat respondenten gezegd hebben. Deze vijf stappen zijn eerst per afzonderlijke locatie uitgevoerd. Vervolgens zijn de vijf locaties samengevoegd en is er één samenhangend verhaal van gemaakt waarin vergelijkingen tussen locaties gemaakt konden worden.
6. Op basis van de resultaten zijn conclusies getrokken. Deze conclusies geven antwoord op de algemene vraagstelling.

3.6 Kwaliteitscriteria

Betrouwbaarheid

Volgens Baarda et al. (1996) is betrouwbaarheid de mate waarin onderzoeksresultaten onafhankelijk zijn van toeval. Betrouwbaarheid staat voor stabiliteit, consistentie en repliceerbaarheid van het onderzoek. Betrouwbaarheid garandeert niet dat een meting valide is, maar als een meting niet betrouwbaar is kan deze ook niet valide zijn. Tevens betekent betrouwbaarheid dat als hetzelfde onderzoek met dezelfde procedures binnen dezelfde case later opnieuw wordt uitgevoerd, dat dit onderzoek dezelfde bevindingen en conclusies moet opleveren als dit onderzoek.

Voor de interviews is gebruik gemaakt van een digitale spraakrecorder, om procedures zo veel mogelijk vast te leggen. Dit was een belangrijk hulpmiddel om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. De controle op de kwaliteit van de interviews is hierdoor achteraf min of meer maximaal. Om het vertrouwen te winnen van de verschillende respondenten is hen anonimiteit gegarandeerd om daarmee storende factoren voor te zijn. De verkregen informatie is alleen voor de analyse van het interviewmateriaal gebruikt en is niet gekoppeld aan individuele respondenten. Respondenten zijn in de gelegenheid gesteld om openlijk hun verhaal te vertellen en de onderzoeker heeft hen aandacht gegeven en actief geluisterd. De respondent moest het gevoel krijgen dat er belangstelling was voor zijn verhaal en dat hij begrepen werd. Hierbij is niet alleen gelet op het verbaal en non-verbaal gedrag van de respondent, maar ook op dat van de onderzoeker zelf. Om tijdens de interviews een ontspannen sfeer te creëren, werd de respondent voor aanvang van een interview door een informeel gesprekje op zijn gemak gesteld. De onderzoeker hield tijdens de interviews steeds oogcontact met de respondent, vatte hetgeen samen dat gezegd was, vermeed suggestieve vragen en heeft haar vragen begrijpelijk geformuleerd. Het feit dat alleen inburgeraars geïnterviewd zijn die op het moment van onderzoek nog in dienst waren en niet de inburgeraars die niet meer in dienst waren, kan een mogelijke vertekening opleveren. Het is niet mogelijk om te zeggen of deze bias positief of negatief is. Het is aannemelijk dat deze elkaar opheffen, omdat de inburgeraars die niet meer in dienst zijn bij TPG Post enerzijds een betere baan elders gevonden kunnen hebben. Dit zou een negatieve vertekening kunnen opleveren. Anderzijds kunnen inburgeraars niet meer in dienst zijn omdat zij niet goed functioneerden, dit zou een positieve bias kunnen opleveren.

Validiteit

Geldigheid of validiteit heeft te maken met de mate waarin de verzamelde gegevens een juiste afspiegeling vormen van de bestaande werkelijkheid die onderzocht wordt. Oftewel: meten wat je beoogt te meten.

Volgens Baarda et al. (1996) is de behoefte van kwalitatief onderzoek om de onderzoekssituatie te beschrijven en te interpreteren vanuit het gezichtspunt van de betrokkenen zelf en om een 'normaal' gesprek te voeren met een respondent niet

zonder meer een garantie voor validiteit, maar heeft wel nadrukkelijk met dit streven naar interne geldigheid te maken. Het gezichtspunt van de betrokkenen zelf en het voeren van een zo natuurlijk mogelijk gesprek waren uitgangspunten tijdens het onderzoek. Interne validiteit gaat over de mate waarin "de onderzoeksresultaten een juiste weergave zijn van de onderzochte praktijksituatie" (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001: 97). De praktijksituatie is als uitgangspunt genomen en met de triangulatie-aanpak is gestreefd naar interne geldigheid van het onderzoek. Deze aanpak verwijst in dit onderzoek naar verschillende dataverzamelingmethoden en databronnen om de geldigheid van de gegevens na te gaan en te verhogen. Om een indruk te krijgen van de geldigheid van de gegevens uit de interviews is gebruik gemaakt van meerdere dataverzamelingmethoden, namelijk: observaties, interviews en documentstudie. Als de door de verschillende methoden verzamelde gegevens met elkaar in overeenstemming zijn of elkaar niet tegenspreken, is dat een indicatie voor (hoge) interne validiteit. In dit verband worden daarom ook verschillende betrokkenen geïnterviewd.

Door het gebruik van meerdere databronnen is tevens de constructvaliditeit verhoogd. Yin benadrukte in 1989 het belang van constructvaliditeit, dat gaat over "de vraag of de geoperationaliseerde meting van het effect van het onderzoek wel meet wat de onderzoeker aangeeft dat het meet" (Baker, 1999: 323). Daarom is het van belang dat een onderzoeker gebruik maakt van meerdere bronnen die leiden naar het uiteindelijke effect. Om te weten te komen wat de effecten waren van het in-house inburgeringstraject op het huidige functioneren van de betrokken inburgeraars, is 'het huidige functioneren' gemeten op basis van meerdere deelaspecten om valide informatie te verkrijgen. Door te observeren wat de werkzaamheden precies inhielden en op basis daarvan te vragen naar de communicatie met collega's, klanten en de leidinggevende is meer valide informatie verkregen.

Externe validiteit gaat over "de vraag of de resultaten en conclusies van de onderzoekssituatie ook gelden of geldig zijn, dan wel toepasbaar en overdraagbaar zijn naar andere situaties" (Baarda et al., 2001: 97). De gevonden resultaten zouden dus met inhoudelijke generalisatie overdraagbaar zijn naar vergelijkbare of overeenkomstige situaties die niet zijn onderzocht. (Baarda et al., 2001) Volgens Yin (1994) is het generaliseren van de bevindingen uit het onderzoek buiten de betreffende case erg lastig, aangezien de onderzoeker ernaar streeft om specifieke uitkomsten te generaliseren naar een bredere theorie. Een theorie moet getoetst worden door de bevindingen in een tweede of een derde vergelijkbare case te repliceren, waarbij de theorie gespecificeerd heeft dat dezelfde resultaten zouden optreden. Indien dit soort replicaties worden gedaan, mogen de resultaten pas gegeneraliseerd worden naar een groter aantal vergelijkbare cases. Externe validiteit kan dus pas in vervolgonderzoek naar voren komen. Baarda et al. (2001) geven aan dat het in kwalitatief onderzoek niet altijd nodig is om de conclusies van een specifieke onderzoekssituatie te generaliseren naar andere situaties. In dit onderzoek ging het met name om de specifieke case bij TPG Post.

4. Inburgering in de Nederlandse maatschappij

Dit hoofdstuk behandelt allereerst het beleid met betrekking tot inburgering. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de Wet Inburgering Nieuwkomers (WIN). Daarna komt de evaluatie van de effectiviteit van de WIN aan bod, waartegen dit onderzoek in de resultaten en conclusies wordt afgezet.

4.1 Beleid en regelgeving met betrekking tot inburgering

Integratiebeleid

De kern van het Nederlandse integratiebeleid is dat op basis van gedeeld burgerschap de eigen verantwoordelijkheid van alle burgers voor het integratieproces centraal moet komen te staan. Inburgeraars worden zelf verantwoordelijk voor de eigen inburgering, voor de positie in het onderwijs en de arbeidsmarkt. (SER, 2003) Burgerschap is het bindende element en daarom is volwaardig en gedeeld burgerschap voor minderheden en autochtonen het meest algemene doel van het integratiebeleid. Burgerschap houdt het spreken van een gemeenschappelijke taal in, een overeenstemming over basiswaarden en -normen, bereidheid om een actieve bijdrage te leveren aan de instandhouding van de gemeenschap van burgers en elkaar de ruimte geven om van elkaar te verschillen. Burgerschap kan kortweg het best worden omschreven als de mogelijkheid tot deelname aan alle facetten van de samenleving: sociaal, economisch, cultureel, juridisch en politiek. Burgerschap vereist ook dat men op ongedwongen wijze kan verkeren met medeburgers. Daarbij zijn de acceptatie van gemeenschappelijke basiswaarden, de naleving van de daarbij behorende normen en wederzijdse openheid voor bestaande verschillen van belang. Dit geldt voor allochtonen, maar in niet mindere mate ook voor autochtonen. Integratie is dus geen eenzijdige aanpassing van allochtonen aan de autochtone samenleving, het is wederzijds. De samenstellende elementen van burgerschap zijn in het integratiebeleid terug te vinden in de drieslag Toerusting, Toenadering en Toegankelijkheid. Daarbij houdt toerusting in dat men beschikt over de vaardigheden die nodig zijn om een zelfstandig bestaan op te bouwen. Toenadering is de bereidheid tot wederzijdse acceptatie op basis van gemeenschappelijke waarden en normen. Toegankelijkheid wil zeggen dat de instellingen van de samenleving in gelijke mate openstaan voor etnische minderheden en autochtonen. (Bron: www.justitie.nl)

Duale trajecten

Inburgeren is een belangrijk instrument om mensen vertrouwd te maken met het land en de plaats waarin zij leven. Het leren van de Nederlandse taal is daarin een onmisbaar component en het is tevens een eerste stap naar volwaardige maatschappelijke participatie. Veel immigranten, ook velen die al jaren in Nederland verblijven, beheersen de Nederlandse taal onvoldoende en hebben moeite om in de Nederlandse samenleving te participeren. Er zijn ook positieve ontwikkelingen die erop wijzen dat er een perspectief is op (geleidelijke) verbetering van de onderwijs- en arbeidsmarktpositie van migranten en hun nakomelingen. Duale trajecten bieden etnische minderheden die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen de mogelijkheid om taallessen Nederlands als tweede taal (NT2) te combineren met één of meer trajectonderdelen gericht op arbeid of toeleiding naar arbeid. De term 'duaal traject' is vanouds in gebruik voor trajecten die werken en leren combineren. De component van taalverwerving voor inburgeraars maakt daar geen deel van uit. Door duale trajecten neemt de effectiviteit van inburgering toe, evenals de snelheid en de duurzaamheid van de integratie in het arbeidsproces. Gemeentelijke overheden krijgen in het inburgeringsbeleid een steeds centralere positie. Om de mogelijkheden optimaal te benutten zijn samenhang in het beleid en maatwerk in de uitvoering nodig. Ontkokering op gemeentelijk niveau, samenwerking tussen diensten, bestuurlijk en ambtelijk overzicht en samenwerking met

en tussen scholingsinstellingen en het bedrijfsleven zijn daarvoor onmisbaar. Combinatietrajecten lijken een kansrijk instrument. Dat geldt voor arbeidsorganisaties die te maken krijgen met de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als de vergrijzing, ontgroening en verkleuring van de bevolking en voor potentiële deelnemers voor wie het kunnen combineren van leren en werken een mogelijkheid biedt om een duurzame plaats op de arbeidsmarkt te verwerven. Het aantal duale trajecten (met taalverwerving) is nog bescheiden. Voor zover het mogelijk is moet de toepassing van duale trajecten deel uit maken van een maatwerkbenadering. (SER, 2003)

4.2 Wet Inburgering Nieuwkomers

Inburgering heeft betrekking op de eerste fase van het integratieproces in Nederland. Om een nieuwkomer te helpen bij het opbouwen van een goed bestaan in Nederland, is op 30 september 1998 de Wet inburgering nieuwkomers (WIN) van kracht geworden. Het voornaamste doel is de zelfredzaamheid van nieuwkomers te vergroten. De wet verplicht alle nieuwkomers die na 1998 naar Nederland zijn gekomen en een geldige verblijfsvergunning hebben, een inburgeringsprogramma te volgen. De inburgering is bedoeld voor alle nieuwkomers van 16 jaar en ouder die in een blijvende achterstandspositie dreigen te geraken (met uitzondering van EU-onderdanen en diplomaten). Dat betreft gezinsvormers en gezinsherenigers, erkende vluchtelingen en vluchtelingen met een tijdelijke status. (Coumou, Maton, Peytier & Schuurmans, 2002) Coumou et al. rapporteerden in 2001 dat er in Nederland jaarlijks ongeveer 25.000 personen onder het nieuwkomersbeleid vallen (Gowricharn & Nolen, 2004: 164). Deze personen zijn verplicht om deel te nemen aan een inburgeringstraject als zij zich voor de eerste keer in Nederland vestigen. Mensen die voor een tijdelijk doel naar Nederland komen (bijvoorbeeld voor werk, studie of een medische behandeling), vallen niet onder de wet. Geestelijke dienaren die tijdelijk in Nederland verblijven, moeten wel deelnemen aan een inburgeringstraject.

Oudkomers zijn mensen die onder dezelfde groep vallen als de nieuwkomers, maar voor 1998 in Nederland zijn komen wonen en in een sociaal-economische achterstandspositie verkeren of dreigen te verkeren. Sommigen verblijven hier al enige tijd en anderen soms al zeer lange tijd. Een groot deel van de inburgeraars is goed ingeburgerd. Een even groot deel van de oudkomers is in maatschappelijk opzicht onvoldoende ingeburgerd om effectief en zelfstandig in de samenleving te kunnen participeren. Een deel van de oudkomers is in beperkte mate taalvaardig in het Nederlands. Oudkomers hebben niet kunnen profiteren van inburgeringsprogramma's: de overheid had destijds nog geen nieuwkomersbeleid uitgestippeld. Wel hebben velen van hen in de loop der tijd een zekere taalvaardigheid ontwikkeld. (Coumou et al., 2002) Vanaf eind 2002 geldt voor oudkomers een nieuwe regeling: de Regeling Inburgering Oudkomers (RIO). Deze regeling is bedoeld om ervoor te zorgen dat oudkomers zich zo snel mogelijk kunnen redden in de Nederlandse maatschappij, in een opleiding of in een baan. Er is één groot verschil met de WIN: de WIN is verplicht voor nieuwkomers, de RIO is niet verplicht.

De WIN biedt duidelijke kaders voor de inburgering en de inburgeringsprogramma's, inclusief termijnen waarop één en ander dient plaats te vinden. De regie over de uitvoering ervan is overgedragen aan het lokale niveau, dat wil zeggen de gemeente. Zij coördineert het samenspel tussen participerende instellingen (Bureau nieuwkomers, ROC, Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), Vluchtelingenwerk) en sluit contracten. De WIN gaat uit van een tweezijdige verplichting bij de inburgering, zowel voor de overheid als voor de nieuwkomer. De overheid is gehouden om de inburgeraar een passend inburgeringsprogramma aan te bieden, een programma toegesneden op zijn specifieke situatie. De nieuwkomer wordt verplicht om het aangeboden programma ook daadwerkelijk te volgen. Ongeveer zes weken na aankomst in Nederland wordt het zogeheten inburgeringsonderzoek afgenomen. Dit onderzoek bepaalt of er bij een

nieuwkomer sprake is van een dreigende achterstand. Het stelt de taalvaardigheid Nederlands van de nieuwkomer vast en meet zijn kennis van de Nederlandse maatschappij en van de arbeidsmarkt. Vervolgens stelt het vast welke scholing nodig is om een plaats te vinden op de arbeidsmarkt. Op basis van het onderzoek wordt ten slotte een educatief programma afgestemd op het niveau van de betrokkene. Het inburgeringsprogramma dient vier maanden nadat de nieuwkomer zich gemeld heeft voor een inburgeringsonderzoek te beginnen. De maximale duur van het gehele traject is 22 maanden (maximaal 4 maanden voor het inburgeringsonderzoek, maximaal 12 maanden voor het inburgeringsprogramma en maximaal 6 maanden voor de doorgeleiding). Een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) voert het programma uit. (Coumou et al., 2002)

Het programma bevat de volgende onderdelen (Steenbergen & Dijkstra, 1999: 27):

- Een educatief programma van gemiddeld 600 uur dat binnen 12 maanden moet worden afgerond met een toets en dat bestaat uit:
 - Nederlands als tweede taal (NT2);
 - Maatschappijoriëntatie (MO);
 - Beroepenoriëntatie (BO);
 - Verplichte toets, de Profieltoets voor zowel NT2 als MO;
- Maatschappelijke begeleiding;
- Doorgeleiding naar een instantie die zorg draagt voor vervolgscholing of voor toegang tot de arbeidsmarkt (binnen 6 maanden na de taaltoets).

Het resultaat van de inburgering moet een bepaalde mate van zelfredzaamheid zijn. De WIN onderscheidt drie vormen (Steenbergen & Dijkstra, 1999):

1. Sociale zelfredzaamheid: beheersing van de Nederlandse taal op cito-niveau 2/3;
2. Educatieve zelfredzaamheid: toegang hebben tot vervolgonderwijs;
3. Professionele zelfredzaamheid: ingeschreven zijn als werkzoekende bij het arbeidsbureau of bemiddeld zijn naar werk.

In de literatuur en in eerder empirisch onderzoek worden zowel positieve als negatieve effecten van de WIN genoemd. "De resultaten van het inburgeringsbeleid zijn over het geheel genomen teleurstellend. Zo halen veel inburgeraars het beoogde taalvaardigheidsniveau niet en is de doorgeleiding naar werk of een beroepsopleiding onvoldoende. De raad ziet als oorzaken voor het uitblijven van de beoogde beleidseffecten de uitvoering van het beleid, de ingewikkelde regelgeving en verantwoordingsystematiek en de motivatie van de deelnemers" (SER, 2003: 9). Steenbergen en Dijkstra (1999: 28-29) noemen vier valkuilen in de WIN die verhinderen dat nieuwkomers snel een zelfstandige positie verwerven:

1. Verkeerde focus. In de praktijk blijkt een belangrijke valkuil het ondersneeuwen van het gezamenlijk einddoel. De ketenpartners richten zich vaak te veel op het doel van de eigen activiteit en de institutionele belangen die daarmee gemoeid zijn.
2. Uitval. De tweede valkuil is het inburgeringstraject met zijn wachttijden en vele overdrachtsmomenten. Informatieverwerving en –uitwisseling zijn cruciaal voor een effectieve keten. De informatieoverdracht tussen de verschillende schakels is echter nog crucialer. Het 'verdwijnen' van de nieuwkomer ergens in deze wirwar van overdracht en registratie blijkt in de praktijk zeer regelmatig voor te komen. Dit wordt wel op 20% van het totaal aantal nieuwkomers geschat.
3. Onjuiste/te late gegevens. De derde valkuil is dat het aantal en het profiel van de nieuwkomers die op enig moment zullen instromen tot op het laatste moment voor de volgende partij in de keten een verrassing is. Capaciteitsplanning wordt een 'mission impossible'.
4. Financiële verantwoording. De vierde valkuil hangt nauw samen met de informatie-infrastructuur zoals hiervoor genoemd. Voor een deel van de nieuwkomers wordt wel een inburgeringstraject uitgevoerd, maar dat kan niet adequaat financieel worden verantwoord. In de ingewikkelde procesgang blijken

de documenten, die nodig zijn om de financiering door het Rijk veilig te stellen, niet compleet te krijgen en blijken de aantallen die de verschillende partijen leveren voor de financiële verantwoording niet op elkaar aan te sluiten.

Brink, Does, Odé en Tromp (2002) hebben de effectiviteit van de WIN geëvalueerd. Het eindrapport bestaat uit een aantal onderdelen en per onderdeel zijn conclusies opgesteld. De conclusies van deze onderdelen komen aan de orde in de volgende paragraaf. Zoals al eerder aangegeven vormt het onderzoek van Brink et al. (2002) een vergelijkingsbron voor dit onderzoek. Op basis van de effecten van de WIN-trajecten zoals Brink et al. die gerapporteerd hebben, worden de effecten van het maatwerktraject bij TPG Post vergeleken.

4.3 Evaluatie van de effectiviteit van de WIN

Het sinds 1996 bestaande Inburgeringsbeleid heeft met de WIN op 30 september 1998 een wettelijke basis gekregen. Het doel van de WIN is om nieuwkomers voor te bereiden op een zelfstandig bestaan in de Nederlandse samenleving. Regioplan Onderzoek Informatie en Advies heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze wet. Dit is zowel gebeurd in een kwantitatieve analyse van het bereik als een kwalitatieve analyse van de resultaten van de uitvoeringspraktijk van de wet. Het onderzoek uit 2002 had de volgende centrale vraag: Wat is de opbrengst van het inburgeringsprogramma voor nieuwkomers? In het onderzoek zijn de G-25 en 25 overige gemeenten betrokken. De 25 overige gemeenten zijn op gestratificeerde wijze gekozen, waarbij 15 gemeenten met meer dan 50.000 inwoners en 10 met minder dan 50.000 inwoners zijn geselecteerd. (Brink et al., 2002: 5) De hoofdvraag is verder uitgewerkt in zes onderzoeksthema's welke in de komende subparagrafen behandeld zullen worden.

4.3.1 Bereik

Het bereiken van nieuwkomers stuit over het algemeen niet op grote knelpunten. Een overgrote meerderheid wordt bereikt voor deelname aan het inburgeringsonderzoek. Er zijn geen verschillen tussen wel en niet bereikte nieuwkomers naar geslacht, wel naar categorie nieuwkomer. De niet-Nederlandse migranten (vluchtelingen, gezinsherenigers en vormers, reeds bekend bij Bureau Nieuwkomers. Dit Bureau valt onder de gemeenten en helpt immigranten in Nederland een nieuw bestaan op te bouwen. Het Bureau voert daarmee de WIN uit) worden het meeste bereikt. De Nederlandse nieuwkomers (vooral Antillianen en Arubanen of migranten die zich al eens eerder in Nederland gevestigd hadden) in iets mindere mate. Met betrekking tot het netto-bereik, dat wil zeggen alle nieuwkomers die tot de doelgroep behoren en met wie een inburgeringsonderzoek is gestart dan wel aan wie een ontheffing is verleend, zijn er aanzienlijke verschillen tussen de categorieën nieuwkomers. Ongeveer 85% van de bereikte niet-Nederlandse nieuwkomers neemt deel aan een dergelijk onderzoek en voor de Nederlandse nieuwkomers is dit bijna 50%. Deze verschillen houden voor een belangrijk deel verband met het feit dat de Nederlandse nieuwkomers verhoudingsgewijs vaak een ontheffing krijgen (vanwege voldoende beheersing van de Nederlandse taal) of niet tot de doelgroep behoren. Er bestaan duidelijke risicogroepen. Voor deze groepen zullen specifieke oplossingen moeten worden gezocht om de moeizame integratie van vooral lageropgeleiden te doorbreken. Verder zal een betere uitwisseling van gegevens tussen instanties en gemeenten moeten bijdragen tot een verhoging van het bereik. (Brink et al., 2002; 28-29)

4.3.2 Inburgeringsonderzoek

Het inburgeringsonderzoek richt zich op het vaststellen van het niveau van kennis van de Nederlandse taal en de studievoordigheid. De rol van Bureau Nieuwkomers en het

ROC is hierbij prominent en vrij eenduidig. Over het algemeen worden de inburgeringsonderzoeken tijdig aangeboden en afgerond. Veruit de meeste nieuwkomers zijn beginners bij aanvang van het inburgeringsprogramma. De kennis van de Nederlandse taal is uiterst gering, met als gevolg dat het streefniveau vaak op niveau 2 wordt vastgesteld. Dit is het minimale niveau om zelfstandig in de Nederlandse samenleving te kunnen functioneren (sociale zelfredzaamheid). Ruim driekwart komt in aanmerking voor het doel van professionele zelfredzaamheid, waarmee een plaats op de arbeidsmarkt kan worden verworven. Het is echter niet altijd duidelijk hoe het streefniveau van de Nederlandse taal en het doel van zelfredzaamheid worden bepaald. In sommige gemeenten lijkt dit standaard te worden gekoppeld aan bijvoorbeeld een bepaald NT2-programma, opleidingsniveau of aan het in de WIN gestelde streefniveau 2. Hiermee is van een persoonsgeboden aanpak lang niet altijd sprake. In de praktijk richt het inburgeringsonderzoek zich in belangrijke mate naar het programma zoals dat op de ROC's wordt aangeboden. De geringe aanvangsniveaus van nieuwkomers leiden er in de regel eveneens toe dat de inburgeringsprogramma's vaak standaard worden ingevuld. Tijdens het onderzoek kan meer maatwerk worden bereikt, onder andere door de betrokkenheid van het CWI en Vluchtelingenwerk te vergroten. Gemeenten zouden de wettelijke taak van de werkintake van het CWI kunnen benutten, om het leveren van maatwerk te vergroten. Het zicht van Vluchtelingenwerk op de achtergrond en omstandigheden van de nieuwkomer kan betrokken worden in het inburgeringsonderzoek om ook meer maatwerk te leveren. Het CWI kan met de werkintake Bureau Nieuwkomers adviseren en daarmee een grotere diversiteit aanbrengen in de contracten (gecombineerde trajecten van taal, beroepsgerichte opleidingen). (Brink et al., 2002: 52-53)

4.3.3 Inburgeringsprogramma

Na de afname van het inburgeringsonderzoek beginnen de meeste nieuwkomers met het educatief programma. De WIN stelt dat dit binnen vier maanden na melding in de gemeente dient te gebeuren. Uit het onderzoek bleek dit ook het geval voor de meeste nieuwkomers (80% van de nieuwkomers begon in 1999 op tijd). Om de nieuwkomers een passend aanbod te bieden is maatwerk nodig. Vanwege de termijnen en de voorkeur voor een intensief programma (600 uur in een jaar), laat de WIN echter maar in beperkte mate maatwerk toe. De invulling door de ROC's van de onderwijsprogramma's is vrij standaard. Er is weinig aandacht voor inhoudelijke differentiatie. De wensen en behoeften van de cursisten klinken niet of nauwelijks door in het aanbod van het educatieve programma. Maatwerk en kwaliteit bleken in het onderzoek sterk afhankelijk van de individuele docent. Nieuwkomers gaven in het onderzoek grote verschillen in kwaliteit en betrokkenheid van docenten aan. De trajectbegeleiding door Bureau Nieuwkomers verschilt per gemeente. De knelpunten bij de trajectbegeleiding zijn een te zware caseload en een beperkte samenwerking tussen alle betrokken actoren. In alle gemeenten tracht Vluchtelingenwerk maatschappelijke begeleiding te bieden door te streven naar maatwerk en een breed aanbod aan dienstverlening aan te bieden. Behalve aan vluchtelingennieuwkomers gebeurt dit in bijna eenderde van de gemeenten ook aan migrantennieuwkomers. In de overige gemeenten worden migranten ofwel begeleid door Bureau Nieuwkomers of krijgen zij in het geheel geen maatschappelijke begeleiding. Het knelpunt dat zich hierbij voordoet is dat het trajectbegeleiders ontbreekt aan tijd voor een goede begeleiding, in het bijzonder in de grote steden vanwege de hoge caseload. (Brink et al., 2002: 78-79)

4.3.4 (Eind)niveau en toetsing

De uitval uit het inburgeringsprogramma is relatief beperkt: 5% van de nieuwkomers die met een programma zou starten valt bij aanvang uit en 15% gedurende het programma. In de omvang van de uitval zijn geen verschillen naar geslacht. De motieven voor uitval onderscheiden zich wel duidelijk naar geslacht. Mannen vallen

vooral uit omdat ze betaald werk verrichten, vrouwen vallen uit vanwege zwangerschap en zorg voor de familie. Het tekort aan kinderopvang is een reden waardoor een deel van de vrouwelijke nieuwkomers niet kan (her)starten met een programma. Nederlandse migranten vallen vaker uit dan vluchtelingen en niet-Nederlandse migranten. Bureau Nieuwkomers en het ROC proberen uitval te vermijden door snel contact op te nemen bij ongeoorloofd verzuim. Er wordt echter zelden gesanctioneerd bij uitval tijdens het programma. Dit komt voor een belangrijk deel doordat er weinig ongeoorloofd verzuim is waarop gesanctioneerd kan worden. De meeste gemeenten hebben het sanctiebeleid nog niet vormgegeven. Oplossingen om uitval tegen te gaan liggen niet alleen op het terrein van een strenger sanctiebeleid, maar ook in het belonen en faciliteren van deelname. Voorbeelden hiervan zijn: het geven van een bonus bij het afronden van het inburgeringsprogramma, het beter laten aansluiten van het onderwijs bij de leefwereld van de deelnemers (modules voor zwangere vrouwen, duale trajecten, speciale programma's voor Nederlandse nieuwkomers), het bieden van voldoende kinderopvang en contact houden met de nieuwkomer door de trajectbegeleiders gedurende een periode van tijdelijke uitval. De eindniveaus die na een jaar inburgering worden gehaald zijn gering. Slechts een minderheid van de nieuwkomers haalt niveau 2 of meer bij de NT2-profieltoets. Voor luisteren worden relatief de hoogste niveaus gehaald, voor schrijven de laagste. De gemiddeld behaalde niveaus voor de nieuwkomers zijn: 1 voor laagopgeleiden, richting 2 voor middenopgeleiden en 2 voor hoogopgeleiden. Dit betekent dat het grootste deel van de nieuwkomers onvoldoende taalniveau heeft om bij het huidige aanbod (het onderzoek vond plaats in 2002) bemiddeld te worden naar werk of een vervolgopleiding. Ook behalen zij in de meeste gevallen niet de streefniveaus die in het inburgeringsprogramma zijn afgesproken. De voortgang die nieuwkomers tijdens het inburgeringsprogramma boeken is zo gezien beperkt. In elk geval is aansluiting bij vervolgonderwijs of werk voor de meeste nieuwkomers niet haalbaar gebleken. (Brink et al., 2002: 97-98)

4.3.5 Doorgeleiding

De WIN voorziet slechts in een globale invulling ten aanzien van de fase van doorgeleiding. Van nauw omschreven richtlijnen is geen sprake. Het gevolg hiervan is dat de begripsvorming van doorgeleiding nogal verschilt per gemeente. Problemen die zich voordoen bij de doorgeleiding, houden in het bijzonder verband met een goede overdracht van de begeleiding en een juiste afstemming over de te volgen trajecten. Na de termijn van 18 maanden (en soms nog eerder) houdt in veruit de meeste gemeenten de verantwoordelijkheid van de trajectbegeleiding in het kader van de WIN op. Een ander knelpunt houdt verband met de soms gebrekkige afstemming tussen de verschillende instellingen. De fase van doorgeleiding is bedoeld om het integratieproces niet abrupt te beëindigen. Na het volgen van taallessen moet aan een nieuwkomer de mogelijkheid worden geboden om aansluiting te vinden bij onder andere het reguliere onderwijs, de arbeidsmarkt of vrijwilligerswerk. Deze doelstelling wordt slechts op zeer beperkte schaal gehaald. Ongeveer eenderde van alle nieuwkomers heeft het inburgeringsprogramma na 18 maanden nog niet afgerond of is voortijdig uitgevallen. Voor een aanzienlijke groep is doorgeleiding niet relevant, aangezien deze nieuwkomers slechts streven naar sociale zelfredzaamheid. Voor de groep die wel in aanmerking komt voor doorgeleiding, is de aansluiting bij werk of vervolgonderwijs veelal te hoog gegrepen. Dit houdt in belangrijke mate verband met het feit dat het taalniveau bij het afleggen van de NT2-profieltoets nog ontoereikend is. De theorie en de praktijk lopen nogal uit elkaar. Het onderzoek beveelt de formulering van meer realistische doelen aangaande de doorgeleiding aan en meer aandacht aan doorgeleiding in het kader van maatschappelijke participatie. Hierbij wordt gedacht aan het verder ontwikkelen van duale trajecten. Duale leer-werk trajecten zouden met name tijdens de doorgeleidingsfase gestalte dienen te krijgen omdat de nieuwkomers dan reeds de Nederlandse taal in enige mate beheersen. Nieuwkomers die streven naar sociale

zelfredzaamheid zouden meer doorgeleid moeten worden naar vrijwilligerswerk en welzijnsorganisaties. (Brink et al., 2002: 114-115)

4.3.6 Oordeel nieuwkomers

Uit het onderzoek van Brink et al. (2002) bleek dat de nieuwkomers redelijk positief zijn over het inburgeringsprogramma als traject voor integratie. De kans op werk wordt hierdoor volgens de meeste nieuwkomers vergroot. In het algemeen geeft bijna de helft van de benaderde nieuwkomers aan door de begeleiding van Bureau Nieuwkomers zich sneller een weg in Nederland te hebben gevonden. Bezien vanuit de nieuwkomers zelf, werpt het inburgeringsprogramma dus zeker zijn vruchten af. De ruime meerderheid van de nieuwkomers heeft begeleiding gehad van een trajectbegeleider en is daarover tevreden. Vooral Bureau Nieuwkomers als een plek waar ze vragen kunnen stellen wordt als positief ervaren. Ontevredenheid wordt vooral veroorzaakt doordat nieuwkomers zich niet serieus genomen voelden of onvoldoende werden begeleid. De tevredenheid is dus sterk afhankelijk van prestaties van individuele docenten en trajectbegeleiders. ROC's en Bureau Nieuwkomers slagen er onvoldoende in constante kwaliteit te leveren. Over de maatschappelijke begeleiding is de helft van de nieuwkomers tevreden. Eenvijfde heeft geen begeleiding gehad. Een punt van zorg is het oordeel over het taalprogramma. Bijna eenderde van de nieuwkomers geeft aan niet veel van het aangeboden programma te hebben geleerd. Het is wenselijk de behoeften van nieuwkomers meer in ogenschouw te nemen en mogelijk ook beter tot hun recht in het programma te laten komen. Dit kan het rendement van het inburgeringsprogramma alleen maar ten goede komen. (Brink et al., 2002: 133-134)

4.3.7 Conclusies

In de studie van Brink et al. (2002) is de effectiviteit van de WIN bestudeerd. In het bijzonder is hierbij ingegaan op het bereik van nieuwkomers en het rendement dat nieuwkomers uit het aangeboden inburgeringsprogramma halen. Het bleek onmogelijk te zijn om het effect van de WIN eenduidig vast te stellen. Per onderdeel komt namelijk een ander beeld over de opbrengst of het gebrek daaraan naar voren. De verschillende groepen deelnemers aan de WIN blijken op uiteenlopende wijze te profiteren van deze wet. Niettemin past de algemene conclusie dat het inburgeringsprogramma als een nuttige eerste stap in het integratieproces dient te worden beschouwd. Dit wordt ook door de nieuwkomer zelf zo beleefd. Het bereik van de WIN is hoog gebleken. De WIN is in staat geweest om in korte tijd een grote groep nieuwkomers te bereiken en tevens ook tijdens het gehele traject vast te houden. Tegenover de positieve effecten staan evenwel verschillende tekortkomingen, zowel met betrekking tot de kwaliteit van het aanbod als de mogelijkheden nieuwkomers in een betrekkelijk korte periode zelfredzaam te maken. Voor het merendeel van de nieuwkomers dient te worden vastgesteld dat zij ook na afronding van het inburgeringsprogramma nog niet in staat is om met voldoende kennis van de Nederlandse taal aansluiting te vinden bij de arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs of sociale activiteit. (Brink et al., 2002: 143)

5. Integratie in de arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk komen eerst cijfers en trends aan bod met betrekking tot allochtonen en hun positie op de arbeidsmarkt. Vervolgens worden enkele maatregelen behandeld ter verbetering van de arbeidsmarktpositie van etnische minderheden.

5.1 Cijfers

De Nederlandse samenleving wordt steeds diverser. Niet alleen is de bevolkingssamenstelling multicultureel, ook de leefpatronen en de maatschappelijke posities van vrouwen, mannen, ouderen en jongeren zijn steeds in beweging. Dit vindt zijn weerslag op de arbeidsmarkt en binnen organisaties. De globalisering en de immigratie van culturele minderheden en vluchtelingen hebben geleid tot een grotere culturele verscheidenheid. Volgens gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek, gepubliceerd in 'Allochtonen in Nederland 2004', is de arbeidsdeelname van zowel autochtonen als allochtonen de afgelopen jaren toegenomen. In de periode 1996-2001 is er een afname van de werkloosheid geweest. De arbeidsparticipatie van niet-westerse allochtonen is in deze periode sterker gestegen dan die van autochtonen en westerse allochtonen. De gunstige arbeidsmarkt in deze periode heeft ertoe geleid dat de verschillen in arbeidsdeelname tussen autochtonen en allochtonen kleiner werden. Sinds 2002 is deze trend omgedraaid. De arbeidsdeelname van autochtonen is vrijwel gelijk gebleven, terwijl de arbeidsdeelname van niet-westerse allochtonen is gedaald. (Bron: CBS, Allochtonen in Nederland 2004)

In 2003 is de werkloosheid zowel onder autochtonen als onder allochtonen gestegen. In het jaar erna steeg het werkloosheidspercentage van autochtonen van ruim 3% naar ruim 5% en van westerse allochtonen van ruim 5% naar ruim 8%. Onder niet-westerse allochtonen steeg de werkloosheid van bijna 11% naar 16%. De stijging van de werkloosheid heeft allochtonen dan ook meer getroffen dan autochtonen. De werkloosheid onder niet-westerse allochtonen blijft aanzienlijk hoger dan die onder autochtonen en westerse allochtonen. Net als in voorgaande jaren waren niet-westerse allochtonen in 2003 ruim driemaal zo vaak werkloos als autochtonen. Onder zowel de westerse als de niet-westerse allochtonen zijn vrouwen ongeveer even vaak werkloos als mannen. (Bron: CBS, Allochtonen in Nederland 2004)

5.2 Arbeidsmarkt

Om de arbeidsmarktpositie van etnische minderheden te verbeteren, heeft de overheid de afgelopen jaren diverse initiatieven genomen. In deze paragraaf volgt een overzicht van enkele belangrijke maatregelen.

WBEAA en Wet SAMEN

Eén van deze initiatieven was de Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen (WBEAA), die op 1 juli 1994 van kracht werd. Deze wet had tot doel de werkgelegenheid voor etnische minderheden te bevorderen. Eind 1996, toen deze wet geëvalueerd werd, bleek de uitvoering van de WBEAA bij ondernemingen voornamelijk een administratieve aangelegenheid en leidde onvoldoende tot actie. Ook bleken veel werkgevers van mening te zijn dat de hoge werkloosheid onder etnische minderheden vooral een aanbod probleem was. Dat was echter maar een deel van het verhaal. Uit onderzoek (www.wetsamen.nl) bleek namelijk dat de praktijk van het personeelsbeleid en met name de werving- en selectieprocedures en de bedrijfscultuur onnodige drempels opwierpen voor sollicitanten en medewerkers uit minderheidsgroepen. Er zijn wijzigingen aangebracht in de WBEAA en deze hebben uiteindelijk op 1 januari 1998

geleid tot de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden (Wet SAMEN) als opvolger van de WBEAA. De nieuwe wet was gemakkelijker uit te voeren doordat de administratieve lasten werden verminderd. De wet hielp tevens eventuele belemmeringen binnen personeelsbeleid weg te nemen. De Wet SAMEN was een stap in de beleidsontwikkeling op het gebied van de arbeidsmarktpositie van minderheden, waarbinnen de doelen soortgelijk waren aan die van de WBEAA. (Bron: www.wetsamen.nl)

De wet SAMEN legde werkgevers verscheidene verplichtingen op met als doel hen ertoe aan te zetten meer allochtonen in dienst te nemen. Zo moesten werkgevers elk jaar een rapport deponeren bij de CWI's met daarin gegevens over onder meer het aantal allochtone werknemers in dienst, verspreid over de verschillende functieniveaus. Ook moesten werkgevers melden welke maatregelen ze hadden genomen om meer allochtone werknemers in dienst te nemen. De naleving van de Wet SAMEN bleef in het begin in gebreke, maar vertoonde een opwaartse trend, waarbij vanaf 2000 een deponeringspercentage van rond de zeventig procent werd gehaald. Niet alle ingeleverde rapporten voldeden echter aan de eisen die de Wet SAMEN stelde. Het enthousiasme voor de Wet SAMEN was gering bij de werkgevers. Toch heeft de wet wel degelijk bijgedragen aan de vergroting van de bewustwording over de achtergestelde arbeidsmarktpositie van etnische minderheden. De wet liep op 1 januari 2004 af. Het kabinet sprak zich uit tegen voortzetting van de Wet SAMEN. Vakbeweging en verschillende maatschappelijke organisaties pleitten voor het voortzetten van de wet omdat zij haar zagen als het enige wettelijke instrument dat inzicht verschafte in de arbeidsmarktsituatie van etnische minderheden. (Nieuwenhuizen & Bochhah, 2003)

Convenanten

Als aanvulling op het arbeidsmarktbeleid voor etnische minderheden, sloot de overheid verschillende akkoorden met de sociale partners. Zo was er onder meer het convenant in april 2000 met het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) Nederland en de Arbeidsvoorziening. Hierin was overeengekomen om een groot aantal werkzoekende allochtonen te bemiddelen naar vacatures binnen het MKB. Het convenant was een redelijk succes. Tot 31 december 2002 zijn bijna 62.000 allochtonen aan de slag gegaan, en hebben werkgevers in het MKB ruim 78.000 vacatures aangemeld. (Nieuwenhuizen & Bochhah, 2003)

Grote ondernemingen konden niet achterblijven. Met hen heeft de overheid het Raamconvenant Grote Ondernemingen afgesloten. In juni 2000 hebben de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Grote Steden- en Integratiebeleid een raamconvenant afgesloten met een aantal grote ondernemingen over de uitvoering van multicultureel personeelsbeleid en de in- en doorstroom van etnische minderheden. In totaal hebben 110 bedrijven uit verschillende branches zich aan een grote verscheidenheid aan afspraken gecommitteerd, zoals: het trainen van personeel op het gebied van multicultureel personeelsbeleid, de doelstelling tot het aannemen van een bepaald aantal etnische minderheden, het rekening houden met culturele aspecten door bijvoorbeeld het invoeren van cultuurvrije selectietests, het opzetten van duale trajecten, maatregelen om de doorstroom te bevorderen en het bieden van scholingsmogelijkheden. Bij de uitvoering van de afspraken werden de bedrijven ondersteund door een tijdelijke projectorganisatie: Bureau Ruim Baan voor Minderheden. Deze organisatie vervulde een brugfunctie tussen beleid en praktijk. Het bureau was gesitueerd bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en was tot eind 2004 operationeel. Een grote meerderheid van de ondernemingen vond het convenant een geschikt instrument om vorm te geven aan multicultureel personeelsbeleid. Aangezien niet alle bedrijven de afspraken binnen de afgesproken termijn konden uitvoeren, werd de doorlooptijd verlengd tot juni 2004. (Bron: <http://rbvm.szw.nl>; Nieuwenhuizen & Bochhah, 2003)

Uit de evaluatie van de voortgang van deze convenanten bleek dat bij bedrijven die een hoge instroom van allochtonen hadden, ook sprake was van een hoge uitstroom van allochtonen. Dit draaideureffect kon erop duiden dat deze bedrijven wellicht niet 'allochtoonvriendelijk' genoeg waren. Er werden onvoldoende maatregelen genomen om deze groep daadwerkelijk binnen te houden. Ook kon het zijn dat de heersende bedrijfscultuur niet op diversiteit van het personeelsbestand was afgestemd. Uit de evaluatie bleek verder dat de uitvoering van de afspraken, in het bijzonder met betrekking tot de instroom, conjunctuurgevoelig was. Wanneer sprake is van economische teruggang blijkt dat nieuwelingen op de arbeidsmarkt, zoals etnische minderheden, sterk getroffen worden door de recessie. Het ligt dus in de lijn der verwachting te veronderstellen dat het succes van het MKB-convenant in de tussentijd teniet is gedaan. Zeker gezien het feit dat de allochtonen die in dat kader instroomden, vaak een flexibel arbeidscontract kregen. (Nieuwenhuizen & Bochhah, 2003)

6. TPG Post

Voorafgaand aan het hoofdstuk waarin de resultaten van het onderzoek bij TPG Post worden besproken, volgt er in dit hoofdstuk een uitgebreide organisatiebeschrijving en projectbeschrijving. De informatie in dit hoofdstuk dient de resultaten in de context van het postbedrijf te plaatsen.

6.1 Organisatie

TPG Post maakt deel uit van moederbedrijf TNT. TNT werkt vanuit drie divisies, te weten: Mail, Express en Logistics. De Mail divisie bestaat uit vier business lines. Deze zijn: Mail Nederland, European Mail Networks, Cendris en Spring. Mail Nederland bestaat uit de drie businessunits (BU's) Productie, waarbinnen de onderdelen distributie, sortering en transport vallen, Pakketservice en Commercie. Mail Nederland is de belangrijkste verspreidorganisatie van geadresseerde en ongeadresseerde post in Nederland. Sinds 1994 is er binnen TPG Post gekozen voor een scheiding van brieven en pakketten en sindsdien is Pakketservice actief als zelfstandige BU die geprofessionaliseerd is in de collectie, sortering en distributie van pakketten. (Bron: www.tppost.nl)

Het onderzoek is binnen de BU Productie uitgevoerd bij het onderdeel Distributie, waar postbodes onder vallen. Bij dit onderdeel werkten in oktober 2005 in totaal 43.445 mensen. 2.738 mensen daarvan waren allochtoon, dit was een aandeel van 6,3%. Ruim driekwart hiervan was werkzaam als deeltijd medewerker. Op 1 januari 2006 werkten er in de gehele BU Productie in totaal 49.538 medewerkers. Hiervan waren er in totaal 4.176 allochtone medewerkers, oftewel een aandeel van 8,4%. Er waren bijna vier keer zo veel allochtone deeltijd medewerkers dan allochtone voltijd medewerkers. Ook is het onderzoek uitgevoerd binnen de BU Pakketservice en dan specifiek in het Sorteercentrum Pakketten Amsterdam. Bij Pakketservice werkten op 1 januari 2006 in totaal 2.256 mensen. Hiervan waren er in totaal 423 medewerkers allochtoon. Dit was een aandeel van 18,8%. Ook in deze BU was ruim driekwart van alle allochtonen werkzaam als deeltijd medewerker. (Bronnen: Sociale rapportage van 1-10-2005, Sociale rapportage van 1-1-2006)

De inburgeraars die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, waren werkzaam in de functies van postbode, postbezorger of productiemedewerker. De functie van productiemedewerker kwam alleen voor in het Sorteercentrum Pakketten in Amsterdam. De functie van postbezorger is een lager functieniveau dan de functie van postbode en het takenpakket van een postbezorger is scherp begrensd. Voor uitgebreide functiebeschrijvingen van de drie verschillende functies verwijs ik naar hoofdstuk 7, subparagraaf 7.5.1 Werkinhoud.

Geschiedenis

TPG Post is ontstaan op 15 januari 1799. De posteries werden toen naar Frans voorbeeld omgevormd tot een nationale onderneming. In 1928 werd de officiële naam: Staatsbedrijf der Posteries, Telegrafie en Telefonie (PTT). Op 1 januari 1989 is het Staatsbedrijf der PTT verzelfstandigd en omgezet in de NV Koninklijke PTT Nederland (KPN), met als belangrijkste werkmaatschappijen PTT Post BV en PTT Telecom BV. In 1993 werd het bedrijfsonderdeel Postkantoren van PTT Post omgezet in een zelfstandige onderneming: Postkantoren BV, een joint venture van PTT Post en Postbank NV. Het postkantoor biedt momenteel diensten en producten van TPG Post, Postbank en andere zakelijke partners. In december 1996 nam Koninklijke PTT Nederland (KPN) het Australische bedrijf Thomas Nationwide Transport (TNT) over en voegde dit toe aan haar werkmaatschappij PTT Post. In juni 1998 werden PTT Post en PTT Telecom gesplitst.

Samen met TNT werd PTT Post onderdeel van TNT Post Groep (TPG). PTT Telecom ging zelfstandig verder en werd Koninklijke KPN NV. Op 1 mei 2002 veranderde PTT Post haar naam in TPG Post. Met name vanwege de internationale ambities was er behoefte aan een naam waarmee de organisatie zich op buitenlandse markten goed kon positioneren. Koninklijke TPG Post (in het buitenland Royal TPG Post) bood daarbij betere mogelijkheden. TPG Post verbreedt haar internationale activiteiten door middel van acquisities in Europa en Azië. TPG Post is in de eerste plaats actief op het gebied van post: collectie, sortering, transport en de distributie van brieven en pakketten. Daarnaast is TPG Post gespecialiseerd in data- en documentmanagement, direct mail, e-commerce en internationale post. TPG Post heeft wereldwijd meer dan 80.000 mensen in dienst. (Bron: www.tpgpost.nl) In Nederland zijn dat er ongeveer 60.000. In totaal waren er op 1 januari 2006 5.387 allochtonen in dienst in Nederland. Dit is een aandeel van 9,2% over het gehele personeelsbestand. Het aantal allochtone deeltijd medewerkers is ruim 2,5 maal zo groot als het aantal allochtone voltijd medewerkers. (Bron: Sociale rapportage van 1-1-2006)

6.2 In-house inburgeringstraject

Aanleiding

Maatschappelijke ontwikkelingen als culturele diversiteit en een veranderende arbeidsmarkt vormden bij TPG Post aanleiding om kritisch te kijken naar communicatie. Met 60.000 medewerkers is TPG een afspiegeling van de samenleving. Steeds meer van origine niet-Nederlanders zijn in dienst gekomen bij het bedrijf, waardoor een cultureel divers personeelsbestand is ontstaan. De Raad van Bestuur van de divisie Mail heeft in de periode 1999-2000 intern een persoon aangesteld om zich met culturele diversiteit en communicatie te gaan bezighouden. Deze persoon had jaren ervaring binnen TPG Post en werd manager interculturele samenwerking. Deze manager is met verschillende stakeholders gaan praten over hoe TPG Post de kwaliteit van de diversiteit kon verbeteren. De stakeholders waren: de Ministeries van Justitie, Onderwijs Cultuur en Wetenschap, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ROC's, gemeenten en Vluchtelingenwerk. (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele Samenwerking TPG Post)

In 2000 waren er lange wachtlijsten voor de inburgeringscursussen op de ROC's, waardoor minister Van Boxtel (destijds belast met grote steden- en integratiebeleid en overheidsinformatiebeleid) de Taskforce Inburgering (TI) in het leven riep. De TI had in 2001 en 2002 in opdracht van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW), Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), de taak de uitvoering van de inburgering te verbeteren. De TI ondersteunde daartoe onder meer gemeenten (tot en met 31 december 2002) bij de uitvoering van (onderdelen van) het inburgeringsproces. (Bron: Projectplan In-house Inburgering) De inburgeringscursussen liepen niet goed. Inburgeraars stroomden veelal voortijds uit omdat het hen bijvoorbeeld niet beviel, er geen kinderopvang was of doordat zij werk hadden waardoor de lestijden niet goed uitkwamen. Hoewel inburgering sinds 1998 verplicht was, waren er geen sancties voor afvallers. (Bron: interview L. van Loon - Van Loon Arbeidsinpassing)

Na de gesprekken met de verschillende stakeholders viel het de manager interculturele samenwerking van TPG Post op dat deze stakeholders allemaal een andere insteek hadden. Verder viel hem op dat de lessen op het ROC niet in een context geplaatst werden. Daarom bedacht hij om de inburgeringscursussen in het bedrijf te brengen. Zo ontstond het "in-house inburgeringstraject", waarmee van origine niet-Nederlanders aan een baan werden geholpen. Nadat de manager interculturele samenwerking zijn idee van in-house inburgering had besproken met minister Van Boxtel werd er volop aandacht aan besteed in de media. Er werden zelfs kamervragen gesteld, aangezien er

koppen in de krant stonden als: "TPG Post neemt inburgering over". Dit was niet aan de orde, want TPG Post wilde samen met ROC's een inburgeringstraject aanbieden in het postbedrijf en de ROC's overal in betrekken. (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele Samenwerking TPG Post) In februari 2001 werd het vijftiende convenant afgesloten met TPG Post B.V. in het kader van het Raamconvenant Grote Ondernemingen. Samen met gemeenten en Regionale Opleidingscentra bood TPG Post zogenaamde "in-house" inburgering aan, met aansluitend een vaste baan als postbode of medewerker in een sorteercentrum. (Bron: <http://rbvm.szw.nl>)

Doel

Het doel was om per gemeente 15 leden van etnische minderheden (nieuwkomers en/of oudkomers) te laten instromen. In totaal moest het in-house inburgeringstraject leiden tot een startkwalificatie en duurzame arbeidsinpassing van minimaal 100 nieuwkomers en oudkomers met taal- en onderwijsachterstand. Deze duurzame arbeidsinpassing was een stap op weg naar volledige maatschappelijke integratie. Het doel werd tot stand gebracht door nadrukkelijk de bedrijfsomgeving toe te voegen aan het inburgeringstraject, waarbij de inburgering plaatsvond binnen de muren van het postbedrijf. (Bron: Projectplan In-house Inburgering) Met het traject wilde TPG Post niet alleen personen van niet-Nederlandse origine helpen met het inburgeren, maar ook met het vinden van een baan. Voor het bedrijf betekende het een mogelijkheid om iets te doen aan het personeelstekort. (Bron: Sociale Rapportage 2002)

Door het volgen van het traject konden mensen inburgeren door middel van betaald werk volgens de CAO, dus niet via stageplekken of ervaringsplekken. De insteek van TPG Post was dat mensen konden inburgeren door ze te laten participeren en niet andersom. Vandaar dat er voor aanvang van een traject een sollicitatiegesprek met de kandidaten werd gevoerd om de motivatie te toetsen, aangezien het om een echte baan ging. (Bron: interview L. van Loon - Van Loon Arbeidsinpassing) Als initiatiefnemer en bedenker van het traject bij TPG Post vond de manager interculturele samenwerking een traject pas geslaagd "als mensen via dit traject met veel plezier konden werken, zelfstandig weer ontslag konden nemen en zelfstandig een andere baan konden vinden." (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele Samenwerking TPG Post)

Betrokken partijen

Voordat een programma in een gemeente kon worden uitgevoerd, diende tussen alle betrokken partijen overeenstemming te bestaan over de voorwaarden en condities waaronder de uitvoering geschiedde. In de fase voorafgaand aan de feitelijke uitvoering van het programma werd hiertoe door de betrokken partijen een projectplan opgesteld. Dit plan betrof een op de gemeentelijke situatie toegespitste invulling van het op landelijk niveau overeengekomen uitvoeringsconvenant. De taken en verantwoordelijkheden per betrokken partij werden in dit projectplan eenduidig vastgelegd. Het projectplan werd in de vorm van een mini-convenant door alle betrokken uitvoeringspartijen ondertekend. De betrokken partijen bestonden uit: TPG Post B.V., een gemeente, een ROC en Van Loon Arbeidsinpassing. (Bron: Projectplan In-house Inburgering)

Opzet

Het traject bij TPG Post bestond uit 7 componenten: inburgeren, werk leren, individuele begeleiding van een mentor, veel aandacht besteden aan de autoctonen (betrokken leidinggevend en collega's in het bedrijf), alles in het Nederlands (taal), op de werkplek (context) en het belangrijkste waar de deelnemers het voor deden: een echte baan (op basis van een contract volgens de CAO). De taal was een middel en niet een doel. Aan het inburgeringstraject van TPG Post werd een individuele mentor toegevoegd. Er werd binnen het bedrijf al gewerkt met mentoren, maar dat was geen één op één begeleiding. In het inburgeringstraject was dit wel het geval. Ervaren medewerkers die

het leuk vonden, werden opgeleid tot mentor en gekoppeld aan een inburgeraar. (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele Samenwerking TPG Post) Het in-house inburgeringstraject werd ook wel een "trial traject" genoemd, want het combineerde inburgering (taal) met opleiding (beroepskwalificatie) en werkervaring (door middel van een betaalde baan). Leidinggevenden en mentoren werden door middel van vaardigheidsbegeleiding voorbereid op een multiculturele personeelssamenstelling. (Bron: Bijlage 1: Essentie van het project)

Algemene inhoud

Het in-house inburgeringstraject van TPG Post bestond uit drie fasen:

Gedurende de eerste fase van acht weken bestond het programma uit reguliere taallessen Nederlands als tweede taal (NT2) gegeven door het ROC op een ROC locatie en uit TaalWerk van TPG Post B.V. De taalvaardigheidslessen omvatten het NT2 onderwijs zoals dat binnen de inburgering verplicht gesteld was.

TaalWerk was een taalvaardigheidsprogramma met taalstages op de werkvloer en een eerste kennismaking met de praktijk. Het programma is ontwikkeld door Van Loon Arbeidsinpassing in opdracht van TPG Post. Deze cursus werd in het inburgeringstraject van TPG Post gevoegd en zou door Van Loon Arbeidsinpassing coachend overgedragen worden aan de ROC's. Aangezien de meeste ROC's dit niet aandurfd, werd de cursus op de meeste plaatsen door Van Loon Arbeidsinpassing zelf verzorgd op locatie bij TPG Post. (Bron: interview J. van Schijndel, destijds Manager Interculturele Samenwerking TPG Post) In de cursus TaalWerk leerden aspirant werknemers algemene werkvloer taalvaardigheden op lagere functieniveaus. Deze vaardigheden waren ook in het dagelijks leven van nut, aangezien het ging om algemene taalvaardigheden zoals bijvoorbeeld instructies, vragen en antwoorden begrijpen en de vaardigheid om te kunnen reageren en participeren. De taalstages boden de deelnemers de mogelijkheid om de cursus in de praktijk toe te passen onder begeleiding van een individuele mentor. Er werden opdrachten uitgevoerd op de werkvloer waardoor er een beroep werd gedaan op de sociale en communicatieve vaardigheden van de deelnemers in het Nederlands. Uitgangspunten bij de taalstages waren: het verbeteren van functioneel taalgebruik gericht op taalgebruikssituaties op de werkvloer, het aanleren van veel voorkomende formuleringen, het leggen van verbanden tussen alledaagse taalgebruikssituaties en situaties op de werkplek, taakgericht werken, veel praktische oefening via opdrachten in en buiten de cursus en het leren van en met elkaar door veel gebruik te maken van werkvormen voor samenwerkend leren.

Tijdens deze eerste fase ontvingen de kandidaten nog geen salaris en behielden derhalve hun uitkering. Aan het eind van deze fase bepaalden TPG Post en de kandidaat op basis van het verloop van de eerste fase of de kandidaat al of niet doorging met het programma. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; Bijlage 1: Essentie van het project)

In de tweede fase werd gedurende zeven weken de taaltraining Kleurrijk Nederlands van TPG Post gevolgd in combinatie met de Vakopleiding Postbode. Ook in deze fase werkten de deelnemers in de praktijk onder begeleiding van een mentor. Vanaf de eerste dag van deze fase kregen zij een arbeidscontract voor bepaalde tijd conform de CAO van TPG.

Kleurrijk Nederlands is ontwikkeld en uitgevoerd door Van Loon Arbeidsinpassing in opdracht van TPG. Deze functionele taalvaardigheidstraining richtte zich specifiek op de eisen die functioneren op de multiculturele werkvloer aan communicatie stelden en op manifeste taalproblemen die de communicatie op de werkvloer hinderden. Het programma bestond uit de volgende onderdelen: een taaltoets, taalmodules, leermiddelen communicatieve werkvormen en een module bedrijf en cultuur. Het programma werd gevormd door de praktijk.

De Vakopleiding Postbode werd verzorgd door een bedrijfsopleider van het Human Resource Center van TPG Post. De vakopleiding ontwikkelde drie competenties van de

postbode-in-opleiding: resultaatgericht werken, kwaliteitsgericht werken en samenwerken. De intern gegeven opleiding bestond uit een aantal studiemodules waarin de diverse handelingen van de postbode aangeleerd werden. Ook werd aandacht besteed aan communicatieve vaardigheden, gedrag, omgangsvormen en presentatie. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; Bijlage 1: Essentie van het project)

Na de eerste 15 weken gingen de werknemers in de 3^e fase de (deeltijd) functie volledig vervullen. Gedurende zes maanden volgden zij nog één à twee dagdelen per week de training Algemeen Verhogend Nederlands op het ROC. Deze training werd buiten werktijd gegeven en bracht algemene taalvaardigheden van NT2 naar een hoger niveau. Deze module beantwoordde samen met de reguliere taallessen NT2 aan de eisen van de startkwalificatie die door gemeenten en TPG Post aan een inburgeringstraject werden gesteld. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; Bijlage 1: Essentie van het project) Na afloop van het arbeidscontract voor bepaalde tijd werd het contract bij goed functioneren omgezet in een contract voor onbepaalde of bepaalde tijd. Dit verschilde per locatie.

Start van het traject

Op 1 mei 2001 startte het eerste traject bij TPG Post in Rotterdam met 16 deelnemers, in samenwerking met de gemeente en het ROC in Rotterdam. Van hieruit ging de manager interculturele samenwerking van TPG Post verder in gesprek met andere gemeenten in het land. Later zijn er nog trajecten gestart in Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Hengelo, Zwolle en Apeldoorn.

7. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de praktijk case bij TPG Post weergegeven. De deelvragen en de in de interviews behandelde topics vormen de structuur van dit hoofdstuk. De topics zijn vooraf bepaald vanuit de vragenlijst van de evaluatie van de effectiviteit van de WIN (Brink et al., 2002: 157-159; zie bijlage I) en vanuit de onderzoeksvragen. Om meer te weten te komen over de context waarbinnen het in-house inburgeringstraject bij TPG Post heeft plaatsgevonden, zijn er een aantal betrokkenen geïnterviewd die niet tot de onderzoekseenheid behoren. Deze betrokkenen waren personeelsadviseurs, leidinggevendenden, mentoren, de directrice van Van Loon Arbeidsinpassing en de voormalig manager interculturele samenwerking van TPG Post. De eerste twee paragrafen zullen een beeld schetsen van de organisatie, inhoud en opzet van het traject. In de daarop volgende paragrafen zal weergegeven worden wat de verschillende respondenten, dus inclusief de onderzoekseenheid oftewel de inburgeraars, gezegd hebben over: de situatie voor een traject, het verloop van een traject, het huidige functioneren en de effecten van de trajecten. In de laatste paragraaf worden de effecten van het in-house inburgeringstraject vergeleken met de effecten zoals bekend uit de evaluatie van de WIN (Brink et al., 2002).

7.1 Inleiding

In mei 2001 werd er in Rotterdam en later in Amsterdam gestart met pilots van het in-house inburgeringstraject. Gaandeweg het traject sloten Den Haag, Utrecht, Hengelo, Zwolle en Apeldoorn zich ook aan. In dit onderzoek zijn alleen vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn en Hengelo opgenomen. Op het moment van het onderzoek waren alleen hier nog medewerkers in dienst die middels een in-house inburgeringstraject zijn ingestroomd bij TPG Post.

In Amsterdam hebben er bij TPG Pakketservice drie trajecten gelopen in 2002, 2004 en 2005, die opleidden tot productiemedewerker. Na het eerste traject kregen de deelnemers een contract voor onbepaalde tijd aangeboden. Na de andere twee trajecten werden dit contracten voor bepaalde tijd wegens een personeelsstop. Volgens het TPG Flexmodel dat is opgenomen in de CAO voor TPG, mogen medewerkers in een periode van 36 maanden maximaal 7 tijdelijke contracten krijgen met een minimum van 3 maanden. De basis voor het programma van de trajecten was het programma zoals dat door Van Loon Arbeidsinpassing is ontwikkeld voor TPG Post. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan was in handen van het ROC in Amsterdam. In samenspraak met het ROC heeft Pakketservice Amsterdam de inhoud van de programma's toegespitst op de situatie in het sorteercentrum. (Bron: interview personeelsadviseur Amsterdam)

In Rotterdam hebben er bij TPG Post twee trajecten plaatsgevonden in 2001 en 2002. In fase 2 kregen de deelnemers eerst een contract voor zeven weken, gevolgd door een jaarcontract. Als het goed ging werd dit jaarcontract omgezet naar een contract voor onbepaalde tijd. In het eerste traject werd TaalWerk verzorgd door Van Loon Arbeidsinpassing. In het tweede traject heeft het ROC deze cursus overgenomen. (Bron: interview personeelsadviseur Rotterdam)

In Utrecht en Apeldoorn vond het in-house inburgeringstraject plaats in 2002. In deze plaatsen kregen de deelnemers gedurende het traject een tijdelijk contract en na afloop een contract voor onbepaalde tijd. Ook in Hengelo startte het traject in 2002. Hier kregen de deelnemers in fase 2 een jaarcontract. Na afloop van dit contract werd, bij goed functioneren en indien er op dat moment behoefte was aan instroom van personeel, het contract verlengd. Een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd werd in

Hengelo niet afgesloten. (Bronnen: interviews personeelsadviseurs Utrecht, Apeldoorn, Hengelo)

7.2 Start van een traject

Voordat er daadwerkelijk overgegaan kon worden tot de start van een traject, ging er een heel voortraject aan vooraf. Op basis van een profiel gingen de betrokken partijen kandidaten werven die voor een traject in aanmerking kwamen. Vervolgens selecteerde TPG hieruit geschikte kandidaten. In deze paragraaf komt dit voortraject aan de orde en zal tevens uiteen gezet worden hoeveel inburgeraars gestart zijn met een traject en hoeveel van hen er op het moment van het onderzoek nog in dienst waren.

Profiel

De doelgroep voor het in-house inburgeringsprogramma bestond uit niet-werkende nieuw- en oudkomers. Onder nieuwkomers werd verstaan: 'personen die een inburgeringsprogramma in het kader van de WIN doorliepen'. Onder oudkomers werden 'etnische minderheden verstaan die, gegeven het niveau van taalbeheersing, naar het oordeel van de gemeente in aanmerking kwamen voor een traject met taalondersteuning (NT2)'. De eisen die aan de kandidaten gesteld werden waren:

- Het taalniveau moest zodanig zijn dat men het volledige opleidingstraject kon volgen en succesvol beëindigen (richtniveau: omstreeks NT2 niveau 2)
- De kandidaat moest (in de gestelde tijd kunnen) voldoen aan de volgende functie-eisen: gemotiveerd zijn, lengte minimaal 1,60 meter (voor Pakket-service minimaal 1,65 meter), kunnen fietsen (en in het bezit zijn van een fiets), nauwkeurig kunnen werken, het verschil kennen tussen even en oneven, een goede gezondheid hebben, beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt, mee willen werken aan een antecedentenonderzoek en bereid zijn om in alle weersomstandigheden buiten te werken.

(Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; interviews personeelsadviseurs Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn, Hengelo)

Werving en selectie

De deelnemers voor de trajecten werden gekozen uit kandidaten die door gemeenten en/of ROC's zijn aangedragen. Gemeenten en ROC's hebben de wervingsactiviteiten gericht op de volgende groepen: nieuwkomers (WIN'ers), ABW-gerechtigde etnische minderheden en niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende etnische minderheden. (Bron: Projectplan In-house Inburgering) Gemeenten en/of ROC's deden een voorselectie. Voor de voorgeselecteerde kandidaten organiseerde TPG Post vervolgens een informatiebijeenkomst op een vestiging. Geïnteresseerden konden daarna individueel op gesprek komen bij een personeelsadviseur en een vestigingsmanager. Daarna werd van beide kanten aangegeven of er overgegaan kon worden met deelname aan een traject. Na de selectie startte het feitelijke in-house inburgeringsprogramma. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; interviews personeelsadviseurs Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn, Hengelo)

In Amsterdam werd de voorselectie alleen uitgevoerd door het ROC. In Rotterdam zijn de deelnemers voor het eerste traject geworven door de gemeente Rotterdam en de deelnemers voor het tweede traject door de gemeente Schiedam. In het tweede traject is ook het ROC bij de werving betrokken geweest. In Utrecht werden de deelnemers in eerste instantie geworven door de gemeente. Nadat bleek dat de gemeente geen kandidaten kon aandragen, is TPG Post terechtgekomen bij het ROC. De voorselectie van het ROC was niet geheel volgens de functie-eisen uitgevoerd. Vandaar dat TPG Post alleen die kandidaten heeft benaderd die de taal redelijk machtig waren. Opvallend was dat er in Utrecht een kandidaat via Vluchtelingenwerk op de hoogte was gesteld van het traject, aangezien Vluchtelingenwerk geen betrokken partij was bij de invulling en

werving en selectie van het in-house inburgeringstraject. In Apeldoorn en Hengelo zijn de kandidaten zowel door de gemeente als door het ROC aangedragen. In Hengelo zijn tevens de bestanden van het CWI geraadpleegd. (Bronnen: interviews personeelsadviseurs Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn, Hengelo; interviews inburgeraars; interview L. van Loon - Van Loon Arbeidsinpassing)

Aantallen

Eén van de nagestreefde resultaten van het in-house inburgeringstraject was om 100 medewerkers uit etnische minderheden te laten instromen. In het projectplan werd gesproken over 15 etnische minderheden per gemeente. Hieronder volgt een overzicht van de locaties waar de in-house inburgeringstrajecten daadwerkelijk van de grond zijn gekomen, hoeveel deelnemers er met trajecten zijn gestart, hoeveel deelnemers er tijdens een traject zijn afgehaakt, hoeveel deelnemers er na afloop van een traject uit dienst zijn gegaan en hoeveel deelnemers er gedurende het onderzoek nog in dienst waren:

Plaats	Gestart	Tussentijds afgehaakt	Uit dienst	Nog in dienst
Amsterdam (3 trajecten)	24	7	6	11
Rotterdam (2 trajecten)	24	3	11	10
Utrecht (1 traject)	2	0	0	2
Apeldoorn (1 traject)	5	2	1	2
Hengelo (1 traject)	6	2	3	1
Den Haag (1 traject)	2	onbekend	2	0
Zwolle (1 traject)	2	onbekend	2	0
Totaal	65	14	25	26

Tabel 2. Aantallen (Bron: personeelsadviseurs Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn, Hengelo, Den Haag, Zwolle)

De redenen waarom deelnemers tijdens of na een traject zijn uitgevallen, waren volgens de geïnterviewde personeelsadviseurs de volgende: arbeidsvoorwaarden (te kleine contracten, te laag salaris), aard van het werk (werk fysiek te zwaar, in geval van Pakket-service: nachtdiensten te zwaar), niet in het bezit van de goede papieren (verblijfs- en werkvergunning), niet goed functioneren (niet nakomen van afspraken, werktempo te laag, moeite met lezen), het hebben van een strafblad en ander werk gevonden (fulltime).

7.3 Situatie voor een traject

Deze paragraaf heeft betrekking op de situatie van de geïnterviewde inburgeraars voor een traject. Van de 26 inburgeraars die nog in dienst waren vanuit een in-house inburgeringstraject, zijn er 14 geïnterviewd. Deze 14 inburgeraars waren allemaal mannen. Zij waren afkomstig uit: Marokko, Thailand, Eritrea, Algerije, Turkije, Sint Eustatius, Sri Lanka, Brazilië en China. De leeftijden liepen uiteen van: 24, 26, 27, 33, 37, 39, 42, 51 en 53 jaar oud. Eén inburgeraar was sinds 1979 in Nederland en een ander sinds 1989. Twee inburgeraars waren sinds 1991 in Nederland, één sinds 1993 en één sinds 1998. Drie inburgeraars waren sinds 1999 in Nederland en drie sinds 2000. Verder was er nog één inburgeraar sinds 2001 in Nederland en één sinds 2002.

Zeven inburgeraars hadden voor aanvang van het traject zowel werkervaring opgedaan als taallessen gevolgd in Nederland. Zes inburgeraars hadden enkel taallessen gevolgd en één inburgeraar had enkel werkervaring opgedaan.

7.3.1 Algemene inburgeringsprogramma's

Elf van de veertien geïnterviewde inburgeraars hadden al een algemeen inburgeringsprogramma gevolgd vanuit de gemeente. Zij gaven aan dat dit programma te kort was, 600 uur was te weinig om de taal te leren. In het programma van de gemeente leerden zij alleen de taal en geen omgangsvormen. Bij TPG Post besloeg het programma een heel werkpakket. Er waren diverse geluiden over de verschillen tussen het traject van de gemeente en het traject van TPG Post. Zo gaf de overgrote meerderheid aan bij TPG Post meer geleerd te hebben dan bij de gemeente. Na het volgen van de taallessen kon de geleerde stof direct in de praktijk gebracht worden op de werkvloer. Hier kon de taal gebruikt worden, er kon geoefend worden met collega's en er werd omgegaan met Nederlanders. De meeste inburgeraars vonden de Nederlandse taal erg moeilijk om te leren. Een enkeling gaf aan dat in het traject van de gemeente veel geleerd was op het gebied van de cultuur, de maatschappij, het land, de tradities en de taal. In het traject van TPG ging het alleen over het werk.

7.4 Verloop van een traject

Deze paragraaf beslaat het verloop van een traject vanaf het voortraject tot en met de afronding van een traject. Allereerst wordt aangegeven hoe de inburgeraars af wisten van het traject bij TPG, wat voor hen redenen waren om eraan deel te nemen en wat zij vonden van de verschillende onderdelen in het traject. Ook komt aan de orde in hoeverre er sprake was van maatwerk. Vervolgens wordt de mentorbegeleiding besproken en de begeleiding door andere betrokkenen. Daarna komen de knelpunten aan bod die zich in de verschillende stadia van een traject hebben voorgedaan.

Hoe wisten de deelnemers ervan?

De veertien geïnterviewde inburgeraars waren op verschillende manieren op de hoogte gesteld van het traject bij TPG. Negen inburgeraars wisten ervan via het ROC, waar zij al lessen volgden vanuit een algemeen inburgeringstraject van de gemeente. Twee inburgeraars wisten van het traject af via de gemeente en dan in het bijzonder via hun contactpersonen van de Sociale Dienst. Eén inburgeraar werkte al als uitzendkracht bij TPG Post en is door het bedrijf zelf benaderd. Eén inburgeraar had een advertentie zien hangen op de kleuterschool waar zijn kind op zat en een laatste inburgeraar was via zijn contactpersoon van Vluchtelingenwerk op de hoogte gesteld van het traject bij TPG Post.

Redenen voor deelname

De redenen die de inburgeraars aangaven voor deelname waren uiteenlopend. Zo wilden zij de taal beter leren en hadden zij middels het volgen van het traject uitzicht op een vaste baan. Deze combinatie van leren en werken met baangarantie was voor velen doorslaggevend. De inburgeraars gaven verder aan dat de taal sneller geleerd werd in de praktijk. De kans om te werken met Nederlanders en de aard van het werk werden ook nog genoemd.

Mening onderdelen

De meningen van de inburgeraars over de verschillende onderdelen van het traject waren positief. De combinatie van taalopleiding en praktijk werd belangrijk gevonden en de indeling hiervan was goed. Het spreken van de taal met Nederlandse collega's, het leren van het werk samen met de mentor en de Vakopleiding voor postbode werden heel positief beoordeeld. De lessen werden op een eenvoudige manier gegeven en deze vonden de inburgeraars goed en interessant. Met name het leren van de vaktaal (TaalWerk en Kleurrijk Nederlands) werd door alle inburgeraars gewaardeerd en zij zagen het belang in van het leren van de taal. De taallessen werden goed bevonden, maar het was wel heel moeilijk om de taal te leren. Hierdoor waren de taalonderdelen

voor sommige inburgeraars erg lastig. De praktijkervaring en het werken met Nederlanders werden positief ervaren en zorgden ervoor dat er sneller geleerd werd.

Maatwerk

In Amsterdam was er volgens de personeelsadviseur sprake van maatwerk, aangezien de inhoud van de programma's werd toegespitst op de situatie in het sorteercentrum. In alle gevallen gaven de inburgeraars tijdens de lessen aan als zij iets niet snapten. De lessen werden dan aangepast en er werd meer tijd genomen om het beter uit te leggen. In sommige gevallen zijn er extra lessen gegeven voor degenen die het niet konden volgen. Niemand was bang om het te vragen als iets niet begrepen werd, want hierdoor konden fouten voorkomen worden. De inburgeraars zagen dit in.

Er werd door een personeelsadviseur aangegeven dat met name de cursus TaalWerk een vorm van maatwerk was. Deze cursus sloot namelijk goed aan bij de realiteit van het werk. De lijnen tussen de docenten die de verschillende onderdelen verzorgden en de werkvloer werden heel kort gehouden. Op die manier kon er aandacht gegeven worden daar waar nodig was. Ook de mentorbegeleiding was volgens deze personeelsadviseur een vorm van maatwerk, aangezien dit één op één begeleiding was.

Een andere personeelsadviseur beaamde ook dat er sprake was van maatwerk. Op basis van de niveaus van de deelnemers werden de verschillende onderdelen aangeboden. Het taalprogramma werd aangepast aan het niveau van de betrokkenen en als zij het niet konden bijhouden kregen zij extra begeleiding. Doordat er sprake was van uiteenlopende niveaus van de deelnemers moest er maatwerk op individueel niveau geleverd worden. De deelnemers kregen ook alle tijd om te leren, wat volgens een teamcoach ook een vorm van maatwerk was.

7.4.1 Rol van de mentor

Werving mentoren

TPG Post heeft in de betreffende vestigingen mentoren geworven die één op één gekoppeld werden aan een inburgeraar. Binnen het bedrijf werd al gewerkt met mentoren die nieuwe medewerkers inwerkten. Aan deze mentoren en andere medewerkers werd gevraagd wie het leuk vonden om inburgeraars te begeleiden. De mentoren gaven zich vrijwillig op. Vervolgens volgden deze mentoren een workshop interculturele communicatie, ontwikkeld en verzorgd door Van Loon Arbeidsinpassing. Hierin werden zaken behandeld waar zij tegenaan konden lopen, zoals cultuurverschillen en omgaan met mensen uit andere culturen. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; interviews personeelsadviseurs Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Apeldoorn, Hengelo)

Bij Pakketservice Amsterdam werd de mentorbegeleiding iets anders uitgevoerd dan op de andere vestigingen van TPG Post. In de middag was het in het sorteercentrum niet zo druk als 's avonds of 's nachts. Er werkten dan een aantal oudere dames. Alle dames uit de middagploeg werden mentor, tenzij ze er bezwaar tegen hadden. Iedere mentor begeleidde één inburgeraar, maar alles werd wel samen met de groep gedaan. Op die manier ontstond er meer contact met elkaar.

Inhoud van de begeleiding

Door middel van één op één begeleiding van een mentor functioneerde een inburgeraar op volwaardige basis op de toekomstige werkplek. De taak van een mentor hierin was om een inburgeraar het werk te leren. (Bronnen: Projectplan In-house Inburgering; Bijlage 1: Essentie van het project) Ook voerden zij samen opdrachten uit die in een cursusmap (TaalWerk, Kleurrijk Nederlands) stonden. Volgens de twee geïnterviewde mentoren sloten deze opdrachten goed aan bij de praktijk. Verder gaven zij aan in de invulling van hun begeleiding vrij gelaten te worden. De mentor liet zien hoe het werk moest en liet de inburgeraar erover praten. De mentoren gaven beide aan dat het als mentor erg belangrijk was om geduld te hebben. Volgens hen lag de kwaliteit van de

begeleiding aan de één op één begeleiding. Hierdoor kon geprobeerd worden om een inburgeraar goed Nederlands te laten praten en kon het werk goed uitgelegd worden. Tijdens het tweede traject in Amsterdam begeleidde een mentor meerdere inburgeraars. Op sommige vestigingen in het rayon Twente was dit ook het geval. Hierdoor nam volgens een mentor en een teamcoach de kwaliteit van de begeleiding af, doordat een mentor de aandacht meer moest verdelen.

Mening deelnemers

Alle inburgeraars vonden hun mentor erg goed en zij waren erg enthousiast en tevreden over de begeleiding. Tijdens het traject hadden de inburgeraars het meeste contact met hun mentor. Aangegeven werd dat dit contact in alle gevallen erg positief was. De inburgeraars konden alles vragen aan de mentor en de mentor legde ook alles uit. Volgens de inburgeraars was het voordeel van deze begeleiding dat het geleerde direct in praktijk gebracht kon worden. Na afronding van een traject hield de mentorbegeleiding op, maar in de meeste gevallen bleven de mentoren nog een tijdje aanspreekpunt.

7.4.2 Begeleiding

Personeelsadviseur

De personeelsadviseurs waren geen directe begeleiders van de inburgeraars. Zij waren met name betrokken in het voortraject en bij de sollicitatiegesprekken en contractbesprekingen. Eén inburgeraar vond de informatie over het contract onduidelijk. Een andere inburgeraar vond de begeleiding die hij kreeg van de personeelsadviseur bij het contact met het ROC en de docent erg goed. In het algemeen waren de inburgeraars tevreden over de begeleiding van de personeelsadviseurs.

Teamcoach en productieteamleider

Ook de productieteamleider (in het geval van Pakketservice Amsterdam) en de teamcoaches (in de overige gevallen) waren geen directe begeleiders tijdens een traject. Na afloop van een traject kwamen de inburgeraars in een team terecht en werd bekeken hoe het ging, hoe ver zij waren in hun taalontwikkeling en wat de mogelijkheden waren. Tijdens het traject werd een teamcoach wel betrokken bij de taalstages, maar binnen een team lag de begeleiding bij de mentor. Een teamcoach gaf een mentor de ruimte om begeleiding te geven en bleef op de achtergrond. Een productieteamleider had geen rol in het traject, doordat de mentorbegeleiding in de middag plaatsvond en het praktijkgedeelte 's avonds of 's nachts. Dit viel met name op doordat een geïnterviewde productieteamleider niet wist wie binnen haar team inburgeraars waren. Over de begeleiding van de productieteamleider hadden de inburgeraars die als productiemedewerker werkzaam waren geen oordeel, omdat er geen sprake was van begeleiding. Dit was enkel hun leidinggevende en daar waren zij tevreden over. De overige inburgeraars waren allen wel te spreken over hun leidinggevende. De meesten hadden ten tijde van het interview al diverse leidinggevers gehad. Het contact verliep goed, op twee uitzonderingen na. Twee inburgeraars gaven aan een leidinggevende gehad te hebben die niet stimulerend werkte en zorgde voor een onprettige werksfeer.

ROC

De begeleiding vanuit het ROC werd door de inburgeraars als zeer positief bestempeld. De personeelsadviseurs evalueerden tussentijds gedurende een traject regelmatig met de docenten van het ROC. Eventuele knelpunten werden op die manier bespreekbaar gemaakt en er werd naar oplossingen gezocht.

Van Loon Arbeidsinpassing

De inburgeraars die les hadden gehad van L. van Loon van Van Loon Arbeidsinpassing voor de onderdelen TaalWerk en/of Kleurrijk Nederlands waren erg positief over haar. Ze legde alles volgens hen goed uit en gaf bruikbare tips over hoe de deelnemers om

konden gaan met cultuurverschillen. Ook gaf zij tips over hoe de taal beter en sneller geleerd kon worden. Ze leerde de deelnemers alles over TPG Post en hoe de deelnemers met mensen om moesten gaan. Hier hadden de inburgeraars ook buiten hun werk nog veel aan. Meerdere personeelsadviseurs gaven ook aan zeer tevreden te zijn over de inzet van L. van Loon tijdens een traject.

7.4.3 Knelpunten

Problemen bij de informatieoverdracht tussen de verschillende betrokken partijen Gemeente

Op alle locaties, behalve in Amsterdam, gaven de personeelsadviseurs aan dat er problemen waren met de samenwerking en communicatie tussen TPG en de verschillende gemeenten. In Rotterdam en Utrecht was het voor de personeelsadviseurs onduidelijk wie er binnen de gemeenten verantwoordelijk waren voor het traject. Uiteindelijk is er in deze plaatsen één vast aanspreekpunt gekomen bij de gemeenten. In Utrecht is meerdere malen met de gemeente gesproken en uiteindelijk na lang wachten kwam de gemeente Utrecht met het verhaal dat zij geen kandidaten kon leveren. In de loop van de maanden verwaterde de informatieoverdracht tussen de betrokken partijen in Utrecht steeds meer. Als de personeelsadviseur geen contact met de gemeente opnam, gebeurde er niets. Het voortraject verliep in Utrecht heel moeizaam en heeft een klein jaar geduurd.

In Apeldoorn waren er volgens de personeelsadviseur problemen met de communicatie tussen de gemeente en TPG en tussen de gemeente en het ROC. De gemeente zou kandidaten werven en selecteren, maar deze bleken helemaal niet op het gestelde niveau te zitten of aan de gestelde eisen te voldoen. In Hengelo gaf de chef P&O aan dat er zaken door TPG geregeld waren die eigenlijk door de gemeente zelf geregeld hadden moeten worden. Simpelweg omdat het geregeld moest zijn voor de inburgeraars volgens hem. Er waren volgens de chef P&O in het begin hele duidelijke afspraken gemaakt, maar deze werden niet nagekomen of de gemeente voelde zich er niet verantwoordelijk voor. TPG Post had te maken met verschillende gemeenten binnen het rayon Twente. De contacten tussen de verschillende gemeenten zouden door de gemeente Hengelo opgepakt worden. TPG Post heeft de gemeenten erop moeten wijzen dat zij intern regelingen hadden die het mogelijk maakten om zaken te financieren of ter beschikking te stellen. De inburgeraars zelf hadden binnen de gemeenten eigen contactpersonen, dat waren weer andere contactpersonen dan waar TPG Post mee communiceerde. Deze verschillende contactpersonen weigerden onderling met elkaar te communiceren. De chef P&O gaf aan dat TPG Post zelf contact heeft gezocht met deze contactpersonen van de inburgeraars en toen waren zaken zo geregeld.

ROC

De samenwerking tussen het ROC en Pakketservice Amsterdam verliep volgens de personeelsadviseur niet volgens de wensen van Pakketservice. Het eerste traject verliep volgens haar chaotisch en er waren geen functieprofielen en selectiecriteria. Ook het tweede traject startte chaotisch en er was geen goede selectie van kandidaten gedaan door het ROC. Nadat de personeelsadviseur de voorwaarden had aangescherpt, zijn er nog twee trajecten gestart in Amsterdam. Ook in Utrecht gaf de personeelsadviseur aan dat de werving van kandidaten door het ROC niet voldeed aan de voorwaarden van TPG Post. Op de voorlichtingsbijeenkomst van TPG in Utrecht bleek dat meer dan de helft van de kandidaten geen woord Nederlands sprak.

In Rotterdam en Apeldoorn was er volgens de personeelsadviseurs geen goede informatieoverdracht tussen de ROC's en TPG Post. In Rotterdam moest de personeelsadviseur soms op het laatste moment nog een lesruimte regelen, terwijl er was afgesproken dat de lessen op het ROC plaats zouden vinden. In Apeldoorn hoorde een vestigingsmanager volgens de personeelsadviseur vaak pas op het laatste moment

dat de deelnemers niet konden werken. Zij hadden dan les of dagdelen waren ineens verschoven. Dit werd slecht doorgegeven, waardoor de personeelsplanning moeilijk was volgens haar. Verder vertelde deze personeelsadviseur dat het ROC in een evaluatie met TPG Post Apeldoorn aangaf graag één projectleider gezien te hebben die naar alle verschillende partijen communiceerde. Deze was er ook, want dat was namelijk de personeelsadviseur zelf. Zij communiceerde zowel met het ROC als met de gemeente. Aangezien deze partijen onderling ook weer communiceerden, kreeg de personeelsadviseur niet alle informatie. Dit leverde voor alle partijen frustratie op.

Problemen bij de verschillende belangen van de betrokken partijen

De personeelsadviseur van TPG Post Utrecht was er nooit achter gekomen waarom de gemeente niet in staat is geweest te helpen bij het traject. Volgens deze personeelsadviseur was het een politiek spelletje. Het bleef onbegrijpelijk voor hem, want de gemeente heeft een pot voor inburgeringstrajecten. Zodra kandidaten bij TPG Post in dienst kwamen, werden zij door het bedrijf uitbetaald. Volgens de personeelsadviseur scheelde dit de gemeente alleen maar geld, hij snapte het probleem niet.

De werving van kandidaten door de gemeente Apeldoorn was volgens de personeelsadviseur niet goed gedaan. Ze vertelde dat de gemeente zo veel mogelijk mensen aan het werk wilde hebben, terwijl TPG Post kwaliteit wilde. Hierdoor vielen volgens haar veel kandidaten af.

TPG Post Hengelo regelde allerlei zaken terwijl de gemeente ook baat had bij dit soort trajecten. De chef P&O begreep niet waarom de gemeente niet meewerkte.

Problemen bij de financiële verantwoording van een in-house inburgeringstraject

In het voortraject werd er volgens een personeelsadviseur door de gemeente Rotterdam gesproken over nieuwkomers en oudkomers. Dit onderscheid was volgens haar voor TPG Post niet belangrijk, maar voor de gemeente wel in verband met verschillende subsidies. De manager interculturele samenwerking van TPG Post deed de onderhandelingen bij gemeenten wat betreft draagvlak voor het traject en subsidies. Deze personeelsadviseur wist niet dat er rapportages en informatie aangeleverd dienden te worden aan de gemeente Rotterdam. Achteraf heeft het haar een hoop werk gekost om alles te verantwoorden om deze subsidies daadwerkelijk te ontvangen. Als dit vooraf bekend was geweest, had de personeelsadviseur dingen bij kunnen houden.

Wat betreft de financiële verantwoording van het traject in Hengelo, gaven volgens de chef P&O voornamelijk de eerste acht weken van het traject problemen. De gemeente vond volgens hem dat TPG Post zaken voor de deelnemers moest betalen. TPG Post weigerde dat omdat de deelnemers toen nog niet in dienst waren en de gemeente subsidie voor hen kreeg. Uiteindelijk bleek de gemeente inderdaad aparte subsidies ter beschikking te hebben, alleen TPG Post moest deze aanboren aangezien de contactpersonen van de gemeente niet wisten dat deze er waren.

Problemen tijdens het verloop van een traject

Een inburgeraar gaf aan dat verschillende niveaus in een groep moeilijk waren, daardoor leerde hij minder. Een andere inburgeraar die werkzaam was als productiemedewerker gaf aan niet te weten wanneer hij vrij was. Op een feestdag waren mensen in de avonddienst namelijk wel vrij, maar mensen in de nachtdienst niet. Hij wist niet precies wanneer die feestdagen waren en vond dat hij hier te weinig informatie over kreeg. Wat de meeste inburgeraars het moeilijkst vonden was het spreken, lezen en schrijven van de taal. Verder gaf een inburgeraar aan dat de periode die voor het traject stond voldoende was om het werk te leren, maar niet voldoende om de taal te leren. Hij begreep wel dat er gewerkt moest worden en daarom leek het hem beter om 's avonds de taal te leren.

Een teamcoach gaf aan dat TPG Post hoge kwaliteit wilde leveren en dat ook eiste van de medewerkers. Dat was volgens hem best moeilijk voor de inburgeraars en hij dacht

dat de cursus TaalWerk hierin een beetje tekort schoot. De taal bleef vooral in het begin een probleem en dan met name de vaktermen. Twee andere teamcoaches gaven aan dat sommige inburgeraars in het begin veel fouten maakten. De logische nummering op straat en de manier waarop de post achter elkaar stond, leverde voor hen problemen op. Hetzelfde gold voor verschillende straten met dezelfde nummering. Op straat moesten de inburgeraars veel zoeken en maakten daardoor fouten volgens de teamcoaches. Eén teamcoach gaf aan dat de inburgeraars nogal op zichzelf waren. Als iedereen naar de kantine ging, bleef er bijvoorbeeld één persoon alleen achter op de werkvloer. Of iemand ging alleen in een hoekje zitten in de kantine. Ook gaf deze teamcoach aan dat er voor de inburgeraar die nog in dienst was een aparte ruimte vrij gemaakt was voor gebed. Op gezette tijden ging deze inburgeraar daar bidden, iets dat in het begin volgens de teamcoach door collega's vreemd werd gevonden.

Na de voorlichtingsbijeenkomst in Apeldoorn kwam volgens de personeelsadviseur in de individuele gesprekken met kandidaten naar voren, dat het imago van postbodewerk in sommige landen slecht was. Wat in Apeldoorn volgens de personeelsadviseur nog meer een knelpunt was, was het lage cognitieve niveau van de deelnemers. Het programma van TaalWerk werd hier aangepast naar een lager niveau en ook de vakopleiding werd op een veel lager tempo gegeven. Een aantal deelnemers heeft tevens wat extra lessen gevolgd op het ROC. Ook kwamen er volgens een personeelsadviseur en een teamcoach culturele verschillen naar voren. De discipline van op tijd komen, op vaste tijden pauzeren en doorwerken was volgens hen voor veel deelnemers erg moeilijk.

Problemen na afronding van een traject

De personeelsadviseur van Rotterdam gaf aan dat deelnemers na afloop van een traject graag een fulltime contract wilden. Dit kon nog een aantal inburgeraars aangeboden worden, doordat zij vroeg in het traject een contract voor onbepaalde tijd kregen. Door een reorganisatie kon dit op een gegeven moment niet meer volgens de personeelsadviseur en konden enkel parttime functies geboden worden. De gemeente Rotterdam wilde mensen graag uit de uitkering hebben. TPG Post kon maar 20 uur bieden, dat betekende dat deelnemers niet uit de uitkering waren. In Hengelo speelde hetzelfde. De chef P&O gaf aan dat de inburgeraars na het uitdienen van hun jaarcontract een contract aangeboden kregen voor 10 uur per week als postbezorger. De inburgeraar die nog in dienst was, was op dit aanbod ingegaan en gaf aan regelmatig problemen met de Sociale Dienst te hebben. Voor de overige uren kreeg hij namelijk een aanvullende uitkering en hij moest van de Sociale Dienst op zoek naar fulltime werk. Dat wilde hij het liefst binnen TPG Post Hengelo, maar dat was niet mogelijk.

7.5 Huidige functioneren

Allereerst zal in deze paragraaf een beschrijving gegeven worden van de verschillende functies waarin de inburgeraars werkzaam zijn. Daarna wordt aangegeven hoe zij met hun werk omgaan en hoe de communicatie met collega's, klanten en leidinggevenden verloopt. Vervolgens zal ingegaan worden op de mate van identificatie met de organisatie en de aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit.

7.5.1 Werkinhoud

Door middel van observaties is er een beeld gevormd van de werkzaamheden van de betrokken inburgeraars. De geïnterviewde inburgeraars waren werkzaam in drie verschillende functies: productiemedewerker, postbode of postbezorger. Hieronder volgen beschrijvingen van deze functies. Tevens zal aangegeven worden hoe de inburgeraars om zijn gegaan met deze werkzaamheden.

Productiemedewerker

Pakket-service is een aparte business unit binnen de divisie Mail. Pakket-service richt zich vooral op de commerciële inspanningen voor grote klanten die pakketten versturen. Pakket-service heeft drie sorteercentra Pakketten, waarvan die in Amsterdam er één is. Hier vindt de complete sortering van pakketten plaats voor de hele regio West. Een productiemedewerker valt onder de directe leiding van een productieteamleider en deze valt onder de directe leiding van een bedrijfsleider. De productieteamleider en de bedrijfsleider vallen onder directe leiding van de Manager Sorteercentrum Pakketten. In het sorteercentrum in Amsterdam werden de werkzaamheden uitgevoerd door vier teams die elk een kleur hebben. Het oranje team bijvoorbeeld voerde wat meer onderdelen uit dan de andere kleuren, zoals buitenlandpakketten en de technische dienst.

Een productiemedewerker lost vrachtwagens waarin rolcontainers en pallets vol pakketten zitten van zowel zakelijke als particuliere klanten. Sommige pakketten zijn al voorgemeld, dit houdt in dat er al een code op staat die door de sorteermachine herkend wordt. De voorgemelde pakketten worden opgevoerd op een lopende band. Deze band komt uit op een grotere lopende band waar de pakketten individueel op een soort plankje liggen. Zodra het pakket is gescand, kiept het plankje het pakket van een band af en komen de pakketten in een geul terecht, gesorteerd op postcode. Onder aan deze geul staan productiemedewerkers rolcontainers te laden met door de machine op postcode gesorteerde pakketten. Er worden ook pakketten opgevoerd die nog niet voorgemeld zijn. Daarbij is het belangrijk dat de pakketten opgevoerd worden met het adres zichtbaar naar boven, zodat er boven op de grotere lopende band handmatig een code aan verbonden kan worden. Deze code is belangrijk voor het sorteren door de machine op postcode, zodat het pakket in de juiste geul valt. De op postcode gesorteerde pakketten gaan terug in een vrachtwagen die ervoor zorgt dat de pakketten op de diverse distributiepunten terechtkomen.

Het werk is fysiek zwaar en vindt 's avonds en 's nachts plaats. Bij het opvoeren moet men bukken om de vaak zware pakketten op te tillen en op de band te leggen. Snelheid is hierbij geboden, want een band mag niet leeg zijn. Ook bij het laden van de rolcontainers is snelheid geboden, want anders ligt heel de geul vol en loopt de sorteermachine bovenaan vast. Wat opviel was dat mensen elkaar helpen. Als er iemand alleen een rolcontainer staat te laden en zijn geul ligt te vol met pakketten, komt er altijd een collega helpen om te zorgen dat deze weer vrij is. In die zin hebben productiemedewerkers contact met hun collega's. Het is een gehaast en zwaar proces waarin hard gewerkt moet worden.

Postbode

De vestigingen vanaf waar postbodes verantwoordelijk zijn voor de distributie van post, vallen binnen de divisie Mail onder de business unit Productie. Een postbode valt binnen een team onder de directe leiding van een teamcoach en deze valt onder de directe leiding van een vestigingsmanager. Het doel van een vestiging binnen een rayon is het realiseren van de exploitatie van het postverkeer in het verzorgingsgebied. De postbode bezorgt poststukken in het bestelgebied volgens de voorschriften en richtlijnen.

Een paar jaar geleden werden de postzendingen met de hand voorgesorteerd. Inmiddels is dit werk overgenomen door een machine. Na dit voorsorteren wordt de bestelling voorbereid door middel van het instraten en zetten van de post. Dit gebeurt stand voor een grote kast met allemaal vakjes die voor de verschillende straten staan. Ook worden portstukken behandeld en wordt een tekort aan port aangegeven. Vervolgens wordt de bestelling uitgevoerd op de fiets. Alle soorten zendingen worden door een postbode uitgereikt. Ook de zendingen met uitgebreide aanvullende dienstverlening oftewel de zogenaamde contactstukken, zoals bijvoorbeeld gerechtelijke of aangetekende brieven. Hierover dient de postbode desgevraagd informatie te kunnen verstrekken aan de klant.

Vroeger vielen hier ook pakketten onder, maar pakketten en brieven zijn sinds een paar jaar gescheiden. Bij terugkomst op de vestiging dient de postbode de distributielijst administratief af te werken. Hieronder valt bijvoorbeeld de afdracht van ontvangen gelden of betaalmiddelen en de afhandeling van onbestelbare stukken.

Een postbode moet kennis hebben van de indeling van het bestelgebied en van een aantal woonplaatsen in het verzorgingsgebied, ten behoeve van de voorsortering. Ook moet een postbode de meest voorkomende tarieven kennen en de voorschriften voor de behandeling en uitreiking van zendingen met zowel eenvoudige als bijzondere aanvullende dienstverlening. Sociale vaardigheden zijn ook erg belangrijk voor de functie van postbode voor de informatieve contacten met klanten. De werkomstandigheden in de functie van postbode zijn soms erg zwaar. De bestelwerkzaamheden worden onder alle weersomstandigheden verricht. Ook moeten er zware zakken post getild worden en wordt er in staande of zittende houding gesorteerd.

Postbezorger

Postbezorger is een lagere functie dan postbode. Er zijn duidelijke verschillen tussen de functies van postbode en postbezorger. In de beschrijving hieronder zullen deze aangegeven worden.

In hiërarchische zin wordt een postbezorger aangestuurd door een teamcoach. In de praktijk wordt een teamcoach hierin bijgestaan door een postbode-plus. Een postbode-plus valt tevens onder de directe leiding van een teamcoach en een teamcoach valt onder de directe leiding van een vestigingsmanager. Een postbode-plus is een ervaren postbode die naast zijn reguliere taken een teamcoach ondersteunt en het dagelijkse aanspreekpunt en de vraagbaak vormt voor postbezorgers. Een postbode-plus kent alle processen en kan leiding geven. Tevens moet hij mensen op kunnen leiden.

Op een vestiging wordt alle post door postbodes voorgesorteerd, ingestraat en gezet op bestelgebied. Een postbezorger werkt niet mee in de voorbereiding op een vestiging. De postbode-plus levert de voorbereide bestellingen naar vaste depots waar de postbezorgers naartoe komen. Hier begint het werk van postbezorgers en worden de wijken verdeeld. De postbode-plus vormt het eerste aanspreekpunt voor de postbezorgers. Postbezorgers hebben allemaal vaste wijken, meestal de wijken dichtbij hun eigen adres. Een dienst duurt ongeveer 2 tot 3 uur per dag.

De taak van de postbezorger is scherp begrensd. Hiermee wordt een functieverarming van het takenpakket van de postbode voorkomen. Een postbezorger bezorgt enkel geadresseerde en ongeadresseerde bestelstukken zonder aanvullende dienstverlening in voornamelijk woonwijken. Een postbezorger reikt dus geen aangetekende of gerechtelijke brieven uit en heeft weinig tot geen contact met klanten. Bij eventuele vragen van klanten geeft een postbezorger een verwijskaartje af. Onbestelbare stukken worden teruggebracht naar het depot. Werkzaamheden als voorsortering, haal- en brengservices en het verwerken van postbuscorrespondentie maken evenmin deel uit van zijn taak. Ook voert een postbezorger geen bestelling uit per auto. Postbezorgers worden ingezet op (brom)fiets- en voetwijken. De hoofdactiviteiten van een postbezorger bestaan uit het beladen van de fietstas of postboy van op huisnummer gesorteerde geadresseerde en ongeadresseerde post. Lopend met postboy of fiets wordt de bestelling uitgevoerd vanaf een depot. Een postbezorger dient kennis te hebben van de indeling van het bestelgebied. Het verrichten van de bestelwerkzaamheden vindt plaats onder alle weersomstandigheden.

Manier van omgang met de werkinhoud door de inburgeraars
Volgens de productieteamleider en teamcoaches

De ervaringen van de geïnterviewde productieteamleider en teamcoaches met inburgeraars in hun teams waren positief. Gedurende en na afloop van het traject was er volgens hen een duidelijk ontwikkelingsproces zichtbaar en dit was een positieve ontwikkeling. De taal en het werk gingen steeds beter en na het traject deed het werkniveau van de meeste inburgeraars niet onder voor de rest. Ook gaven de productieteamleider en teamcoaches aan dat de meeste inburgeraars erg gemotiveerd waren toen zij net begonnen in een team. Ze wilden graag werken. Het spreken van de Nederlandse taal was in het begin een probleem, maar het was wel te volgen. Bij Pakketservice was het volgens de productieteamleider voor de inburgeraars erg moeilijk om sociale contacten op te bouwen. Doordat het productieproces snel ging en iedereen hard aan het werk was, was er weinig tijd om te praten.

Er waren volgens de productieteamleider en teamcoaches wel verschillen per deelnemer. Sommigen pakten alles heel snel op en anderen bleven qua tempo achter. Sommige inburgeraars konden het niet bolwerken of kwamen afspraken niet na en waren daardoor niet meer in dienst. De inburgeraars die nog wel in dienst waren, waren volgens de productieteamleider en teamcoaches degenen waarmee de ervaringen goed waren. De één redde zich sneller dan de ander en de één paste zich sneller aan de andere teamleden aan dan de ander. Of een inburgeraar zich makkelijker in een team redde, lag volgens de productieteamleider en teamcoaches aan de opstelling van de inburgeraars zelf.

Enkele teamcoaches gaven aan dat er ook wel eens wrijving ontstond binnen hun teams. Inburgeraars kregen op sommige plaatsen bijvoorbeeld een dermate groot contract die eigenlijk niet meer werd gegeven. Er waren medewerkers die er al veel langer werkten en heel graag een contract voor meer uur wilden. Daardoor ontstonden er verschillen binnen teams. Een teamcoach gaf aan dat de wrijving binnen zijn team soms ook te maken had met onbegrip naar elkaar toe. Ook gaf hij aan dat de inburgeraars niet meteen binnen een team geplaatst konden worden. Ze hielden zich vast aan hun teamcoach en mentor, doordat de communicatie met andere medewerkers niet vlekkeloos verliep. Een andere teamcoach gaf aan dat een inburgeraar in zijn team niet direct met anderen communiceerde, erg op zichzelf was en niet graag op de voorgrond trad. Hij kwam zijn werk doen en dan ging hij weer en stond niet erg open voor anderen. Hij ging ook nooit mee met uitjes. Mede doordat zijn taalbeheersing onvoldoende was, bleef deze inburgeraar volgens de teamcoach binnen het team een eenling. Nog een andere teamcoach vond de inburgeraar in zijn team in het begin ook erg gesloten. Naarmate ze elkaar beter leerden kennen veranderde dit en het contact met collega's binnen het team verliep ook steeds spontaner. De inburgeraar was volgens de teamcoach wel anders dan de rest en had andere humor, maar paste goed in het team.

De productieteamleider en teamcoaches gaven aan dat de inburgeraars die nog bij hen in het team zaten leuke collega's waren. Cultuurverschillen speelden wel een rol. Een inburgeraar gaf aan dat allochtonen op de werkvloer in de minderheid waren. Ook zei hij dat bij hem niet alle onderwerpen bespreekbaar waren, terwijl zijn Nederlandse collega's over alles praatten. Een teamcoach gaf aan dat er over cultuurverschillen in zijn team over en weer grapjes werden gemaakt, waardoor de afstand tussen de verschillende culturen kleiner werd. Hij vond het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven. Een andere teamcoach vond zijn team een voorbeeld voor de multiculturele samenleving. De andere teamcoaches gaven aan dat de inburgeraars tijdens en na het traject volledig geaccepteerd werden en dat cultuurverschillen wel meespeelden, maar dat iedereen hiermee om kon gaan.

Volgens de inburgeraars

Alle inburgeraars waren tevreden met hun werk en het beviel hen goed. Zij vonden het werk leuk om te doen, mede door de afwisseling en de werktijden. Ook waren zij blij dat zij werk hadden. Wel gaf meer dan de helft van de inburgeraars aan een te klein contract te hebben. Zij wilden graag meer uren werken, het liefst fulltime. Er was één inburgeraar die er nog een baan naast had als schoonmaker. Verder gaf een andere inburgeraar aan het werken met pakketten zwaar te vinden. Nog een andere inburgeraar was tevreden over het werk, maar niet over zijn collega's. Hij voelde zich een eenling binnen zijn team en voelde zich zowel door zijn teamgenoten als door zijn groepsleider buitengesloten.

Wat betreft de betrokkenheid bij het werk gaven alle inburgeraars aan zich verantwoordelijk te voelen voor hun werk en hun best te doen om het goed uit te voeren. De inburgeraars die als postbode werkten, deden hun best om geen fouten te maken. Zij kregen anders klachten van klanten waar zij zich persoonlijk verantwoordelijk voor voelden. Eén inburgeraar gaf aan dat het werk teamwerk was en dat het team als geheel verantwoordelijk was voor een goede uitvoering ervan. Een aantal inburgeraars gaf aan trots te zijn op hun werk en op TPG Post, want dit was een goed bedrijf. Ook waren er een aantal inburgeraars die aangaven graag over hun werk te vertellen aan anderen.

7.5.2 Communicatie

In deze subparagraaf zullen drie aspecten van communicatie van de inburgeraars aan de orde komen: de communicatie met collega's, klanten en hun leidinggevenden. Tevens komt aan de orde of de inburgeraars nog behoefte hebben aan extra opleiding op taalgebied en of zij in het bezit zijn van een certificaat voor NT2.

Collega's

De inburgeraars gaven aan dat de communicatie met collega's goed ging. Er was onderling leuk contact. Er werden informele gesprekken gevoerd, er werden grapjes gemaakt en er werd samengewerkt. Een inburgeraar gaf aan dat zijn collega's ook positief waren over de onderlinge communicatie. Verder vond hij dat hij in het traject een basis geleerd had van waaruit hij veel meer leerde. Twee andere inburgeraars dachten dat zij zo goed met iedereen konden communiceren vanwege het volgen van het traject. Het contact met de mentor en het leren over de Nederlandse cultuur hadden volgens hen gezorgd voor goede communicatie. Er was één inburgeraar die vertelde dat drie collega's niet met hem praatten. Dit kon hij niet verklaren, maar hij vond het niet erg. Twee inburgeraars vertelden dat toen zij voor het eerst in een team kwamen, zij als allochtoon zijnde een afstand voelden tot hun autochtone collega's. Ze merkten dat hun collega's hen toch als allochtonen bleven zien, ook als er dingen gebeurden in de samenleving. Dat was voornamelijk in het begin, inmiddels ging het onderling veel beter.

Klanten

De productiemedewerkers hadden geen contact met klanten. De inburgeraars die als postbode werkten hadden dit wel. De communicatie met klanten verliep volgens hen goed, ze konden elkaar goed verstaan. Eén inburgeraar hield het contact met klanten het liefst kort, omdat hij door wilde werken. Bij een andere inburgeraar gingen de contactstukken in het begin vaak verkeerd. Hij sprak toen volgens zijn mentor op een bevelende toon tegen klanten. Inmiddels was dit volgens de inburgeraar geen probleem meer. Hij had al jaren een vaste wijk en de klanten kenden hem en andersom en ze hadden leuk contact met elkaar. Een andere inburgeraar kreeg zelfs brieven van klanten die hem misten omdat hij altijd zong tijdens het bezorgen van de post.

Teamcoach of productieteamleider

Volgens de inburgeraars was het contact tussen hen en de leidinggevenden goed. In de meeste gevallen konden zij goed met elkaar opschieten en was de communicatie geen probleem. De taal bleef volgens de leidinggevenden een moeilijk punt, maar was bij de meesten al beter dan vlak na het traject. Toch was er één inburgeraar die na drie keer bellen door zijn teamcoach niet kwam opdagen voor het interview voor dit onderzoek. Hij sprak de taal redelijk verstaanbaar, maar het bleef toch lastig. Een andere inburgeraar was in het begin bang om de teamcoach iets te vragen. Dit kwam omdat hij nieuw was en nog niemand kende, maar inmiddels ging dit goed.

Opleidingsbehoefte

Twaalf van de veertien geïnterviewde inburgeraars hadden aangegeven meer behoefte te hebben aan een opleiding op het gebied van taal. Zij wilden graag de taal op een hoger niveau leren. Dit wilden zij in de avonduren doen, zodat ze overdag gewoon konden blijven werken. Voor de meesten waren de kosten voor een opleiding te hoog, maar als TPG Post weer een opleiding zou organiseren waren zij zeker geïnteresseerd. Drie inburgeraars wilden hun taal verbeteren om in de toekomst hogerop te kunnen in ander werk of voor een andere opleiding. Eén inburgeraar had geen behoefte meer aan verdere taalopleiding, maar zag een bedrijfsopleiding vanuit TPG Post op werkgebied wel zitten.

Certificaten

Elf van de veertien geïnterviewde inburgeraars hadden een certificaat behaald voor NT2. Eén inburgeraar was op weg naar niveau 2, zes inburgeraars hadden niveau 2 en vier inburgeraars hadden niveau 3. Deze certificaten hadden zij behaald vanuit hun algemene inburgeringstraject van de gemeente. Er was één inburgeraar die in het traject van TPG Post was doorgesloopt naar niveau 3.

7.5.3 Mate van identificatie met de organisatie

Postbodes

Een aantal inburgeraars die als postbode werkten gaf aan leuk contact te hebben met collega's. Een inburgeraar vertelde dat hij onderweg altijd zwaaide als er een TPG auto of vrachtwagen voorbijreed. Het maakte hem niet uit of hij diegene kende of niet want ze waren allemaal collega's en één bedrijf. Verder gaf een aantal inburgeraars die als postbode werkten aan zich thuis te voelen binnen het bedrijf en nergens anders te willen werken. Zij waren er trots op om bij TPG te werken. Een inburgeraar vertelde dat als er iets over TPG op het nieuws kwam dat hij dat altijd wilde horen. Ook vertelde hij dat het contact met mensen in het algemeen verbeterd was sinds hij bij TPG Post werkte. Een andere inburgeraar vond dat hij door het traject de kans had gekregen om te integreren binnen het bedrijf.

Productiemedewerkers

De mate van identificatie met de organisatie was bij de productiemedewerkers niet hoog. Voor buitenstaanders leek het volgens hen goed werk omdat TPG Post een groot en bekend bedrijf was, maar zij vonden het werk zwaar. Eén inburgeraar vertelde dat hij het werk alleen zag als werk en meer niet. Een andere inburgeraar gaf aan niet trots te zijn op zijn werk. Hij voelde zich wel thuis tussen zijn collega's, maar niet specifiek bij TPG Post.

7.5.4 Opwaartse of horizontale mobiliteit

Er waren volgens de personeelsadviseurs in het algemeen weinig doorstroommogelijkheden op de vestigingen en in het sorteercentrum. Binnen het sorteercentrum van Pakketservice moest iedereen zelf het initiatief nemen om intern te solliciteren. Twee inburgeraars hadden dit gedaan en gesolliciteerd naar een functie op

de technische dienst. Beide waren zij hiervoor afgewezen wegens onvoldoende taalbeheersing. Over deze afwijzing op hun sollicitatie was bij de inburgeraars veel onbegrip. Vier andere inburgeraars hadden er nog niet over nagedacht of zij door wilden stromen naar een andere functie, wellicht in de toekomst. Vijf inburgeraars gaven aan door te willen groeien naar een andere functie zodat zij meer uur konden werken. Zij dachten hierbij bijvoorbeeld aan de functie van chauffeur, maar als zij postbode konden blijven met meer uur vonden zij het ook goed. Drie andere inburgeraars gaven aan graag door te willen groeien naar een hogere functie en dachten hierbij aan de functie van chauffeur of teamcoach.

Een personeelsadviseur gaf aan dat er weinig sollicitatiemogelijkheden waren vanwege de afname van verschillende soorten functies. Veel administratieve functies op vestigingen waren overgenomen door geautomatiseerde systemen. Verdere doorgroei mogelijkheden voor postbodes lagen volgens hem in de functies van chauffeur, postbode-plus of teamcoach. Om hiernaar door te kunnen groeien moest iemand boven de rest uitsteken, zich verstaanbaar kunnen maken en leiding kunnen geven. Dit was volgens een andere personeelsadviseur te hoog gegrepen voor de inburgeraars, maar hier werd verder geen motivatie voor gegeven. In Hengelo konden de inburgeraars na een jaar als postbode gewerkt te hebben alleen doorstromen naar postbezorger. Dit was een stap terug.

7.6 Effecten van de trajecten

Allereerst zullen in deze paragraaf de algemene effecten van het traject uiteen gezet worden zoals deze zijn aangegeven door leidinggevenden en inburgeraars. In de subparagrafen komen vervolgens de meer evaluatieve uitspraken aan bod betreffende de werkinhoud, de communicatie en tenslotte het oordeel van de betrokkenen over het gehele traject.

Een teamcoach gaf aan dat de inburgeraars in zijn team wel beter waren geworden qua taal, maar dat het denkniveau hetzelfde bleef. Twee teamcoaches dachten dat het heel erg aan de persoon zelf lag of het traject een succes werd. Dit had duidelijk te maken met de motivatie van de deelnemers, het karakter en de wil om dingen te doen en bij te leren. Een teamcoach vroeg zich af of de deelnemers het wel zagen als een geboden kans. Er was wel sprake van een positieve ontwikkeling waarin de werkzaamheden groeiden en de kwaliteit toenam. Deze teamcoach dacht dat het goed gelukt was de inburgeraar in zijn team te laten inburgeren. Hetgeen geleerd was, de theorielessen en de taallessen, kon toegepast worden en sloot goed aan bij de praktijk. De begeleiding die er in de praktijk bij kwam sloot volgens hem naadloos aan.

Bijna alle inburgeraars gaven aan dat zij door het volgen van het traject hun werk goed konden doen. Hierin hadden zij veel dingen geleerd die nog dagelijks terugkwamen in de praktijk en die ze niet meer vergaten. Als ze het traject niet gevolgd hadden, hadden ze niet zelfstandig kunnen werken. De omgang met collega's en het leren van de vaktermen (TaalWerk) was voor een aantal inburgeraars heel belangrijk geweest om de taal en het werk te leren. Een aantal inburgeraars gaf aan dat het leren van de taal het allerbelangrijkst was. Als zij deze van tevoren al goed beheerst hadden, was het werk ook te leren zonder het volgen van een traject. Een inburgeraar weerlegde dit en gaf aan dat hij het zonder het volgen van een traject moeilijk had gekregen. In het traject kreeg hij veel hulp en alle tijd om te leren en de kans om te integreren binnen het bedrijf. Het volgen van een traject heeft voor de helft van de inburgeraars ook invloed gehad op hun leven buiten TPG Post. Een aantal inburgeraars waren broers of vrienden van elkaar en praatten er nog vaak samen over. Door het volgen van een traject hebben zij de taal beter geleerd. Twee van hen gaven aan dankbaar te zijn voor de geboden

kans. Eén inburgeraar praatte sinds hij de taal beter geleerd had thuis Nederlands met zijn kinderen.

7.6.1 Werkinhoud

In de eerste maanden van een traject kregen de deelnemers intensieve begeleiding bij het werk, maar hierna moesten zij zelfstandig aan het werk. De productiemedewerkers vonden dit niet moeilijk, want alles was al geleerd en uitgelegd tijdens de lessen en door de mentor. De productieteamleider vertelde dat als de inburgeraars na afronding van een traject in de avond of nacht in een team terechtkwamen, zij altijd nog een paar avonden werden gekoppeld aan een medewerker die er al langer werkte. De inburgeraars gaven aan nog steeds elke dag een stukje bij te leren. Dankzij het traject hadden ze wel geleerd hoe ze hun werk moesten doen en het leren van de taal werd hierbij heel belangrijk gevonden.

Op enkele locaties gaven de personeelsadviseurs aan dat er extra lessen zijn gegeven voor TaalWerk en op het gebied van de Nederlandse taal. Verschillende personeelsadviseurs vertelden dat de inburgeraars na afronding van een traject nog niet meteen zelfstandig inzetbaar waren. Hoofdzakelijk de taal bleef volgens hen problematisch en de inburgeraars hadden veel tijd nodig om nieuwe wijken te leren kennen. In het begin kregen zij nog extra ondersteuning op de vestiging. In hoeverre het werk werd opgepikt lag volgens de personeelsadviseurs aan de persoon zelf. De één was wat zelfstandiger en kon ook beter Nederlands dan de ander, maar over het algemeen waren er nog veel vragen en moesten de mentoren regelmatig nog wat bijspijkeren. De mentor bleef na een traject aanspreekpunt, behalve voor de inburgeraars die op een andere vestiging werden geplaatst. Hier werd dan een andere mentor aanspreekpunt. Binnen het rayon Twente werd er per vestiging verschillend met de inburgeraars omgegaan volgens de chef P&O. Op sommige vestigingen werden zij ingezet als reserve. Dat betekende dat zij geen vaste wijk hadden en elke dag ergens anders liepen. De chef P&O vond dit krom, want er werd veel flexibiliteit en kennis verwacht van mensen die nog maar net in dienst waren. Ervaren medewerkers kregen hier pas na een aantal jaar een vaste wijk. Door dit systeem werden er juist fouten gemaakt omdat de inburgeraars elke keer moesten wennen aan een nieuwe omgeving. Alleen op de vestiging in Hengelo kregen de inburgeraars een vaste wijk. In Enschede ging dat lastiger en daar liep men tegen veel problemen aan volgens hem.

Zelfstandig werken gaf in het begin voor sommige inburgeraars ook wat problemen volgens een aantal teamcoaches. Er werden dan bijvoorbeeld fouten gemaakt in het werk. Ook was er een inburgeraar die volgens zijn teamcoach nog steeds niet volledig zelfstandig kon werken en hij werkte er al drie jaar. Dit was wel een uitzondering. Om dit soort problemen op te lossen gaven de teamcoaches de inburgeraars vaste diensten en wijken kregen. Een mentor gaf aan het hier niet zo mee eens te zijn en wilde dat de inburgeraars ook andere wijken liepen. Daardoor leerden zij volgens hem meer en werden ze net zo behandeld als ieder ander. Andere inburgeraars konden wel zelfstandig werken, maar niet meteen na afloop van een traject. Volgens een teamcoach stond daar wel een jaar voor en dat was bij autochtone postbodes ook precies zo. Het postbodewerk werd volgens hem door een heleboel mensen onderschat en dat viel niet in drie maanden te leren.

Vier inburgeraars vertelden dat zij na afronding van een traject probleemloos zelfstandig buiten konden werken. Op de werkvloer gaven zij aan als iets niet begrepen werd. Een inburgeraar gaf aan dat hij nog steeds alles vroeg als iets onduidelijk was. Als het binnen fout ging, ging het buiten ook fout en dan kreeg hij klachten van klanten. Twee inburgeraars vertelden dat niet alles wat zij geleerd hadden in het werk zat en dat de praktijk soms anders was. Een aantal inburgeraars gaf aan dat zij het traject nodig hebben gehad om uiteindelijk zelfstandig te kunnen werken. Ook wisten ze daardoor nu

wat alle vaktermen betekenden en was de taal ook verbeterd, door het dagelijkse contact met Nederlandse collega's.

7.6.2 Communicatie

Deze subparagraaf is toegespitst op een onderdeel van communicatie, namelijk op taal. Hieronder zal aangegeven worden in hoeverre taal een rol speelt in het werk en wat de effecten zijn van het traject op de taalbeheersing van de inburgeraars.

In het sorteercentrum speelde taal volgens de productieteamleider geen grote rol in het werk, maar de inburgeraars moest wel kunnen lezen en schrijven. Volgens de teamcoaches speelde taal tegenwoordig voor postbodes een minder grote rol in het werk dan vroeger. Vroeger had een postbode klantcontact bij het aanbieden van pakjes. Tegenwoordig was dit contact er volgens hen alleen nog maar bij bijvoorbeeld aangetekende brieven. Voor sociale contacten met collega's was beheersing van de taal wel belangrijk. Door het volgen van het traject was de beheersing van de Nederlandse taal bij de inburgeraars wel beter geworden. De meeste inburgeraars spraken aan het begin van een traject heel slecht Nederlands volgens de teamcoaches. Op het eind van een traject was het volgens hen nog niet perfect, maar de inburgeraars konden wel gesprekken voeren en zich wat het werk betreft verstaanbaar maken. Vooral de taal van het werk was volgens de teamcoaches goed opgepikt. Hierdoor konden de inburgeraars goed communiceren over het werk met hun leidinggevenden en aangeven als dingen niet goed gingen in het werk. Volgens de teamcoaches was het voordeel van het volgen van een traject dat de deelnemers konden wennen aan het werk en dat zij de taal van het werk leerden. Toch vonden meerdere teamcoaches dat de inburgeraars nog steeds slecht Nederlands spraken. Ook lezen en schrijven was voor meerdere inburgeraars een probleem. Naarmate een traject vorderde gingen de inburgeraars de taal wel beter beheersen, maar op een gegeven moment stond het stil volgens de teamcoaches. Dat kwam volgens hen doordat de inburgeraars thuis hun eigen taal spraken. Twee inburgeraars gaven dit ook aan en vertelden dat zij buiten hun werk alleen maar met mensen uit hun eigen land omgingen. Dan spraken zij hun eigen taal en verder spraken zij buiten hun werk bijna geen Nederlands. Ook gaf een inburgeraar aan dat er op het ROC, tijdens de lessen van het inburgeringstraject vanuit de gemeente, niemand Nederlands sprak. Bij TPG Post was dit wel het geval en daardoor leerden de meeste inburgeraars de taal beter dan op het ROC. Dit kwam door het dagelijkse contact met collega's. Bij TPG Post moesten de inburgeraars wel Nederlands spreken en dat was een goede kans om de taal beter te leren.

De inburgeraars vonden taal vaak het moeilijkste in een traject. Een teamcoach vond dit een tekort in het traject, of het had langer door moeten lopen volgens hem. De taallessen werden tot een bepaald niveau gegeven. Na afronding hiervan kregen de deelnemers de mogelijkheid om door te gaan met taallessen. Een personeelsadviseur vond dat dit in de toekomst een verplichting moest worden. Een inburgeraar vond dat hij de taal nog onvoldoende beheerste en leerde het zichzelf via zijn computer. Een andere inburgeraar gaf aan de taal na het traject net zo te spreken als ervoor. Zijn niveau was ongeveer hetzelfde gebleven, hij had in het traject alleen de praktijk van TPG Post geleerd.

Een chef P&O gaf aan dat op het eind van een traject de vorderingen werden gemeten van het NT2 niveau op de gebieden lezen, schrijven, luisteren en spreken. Dit werd gedaan door middel van de zogenaamde NIVOR-toets op het ROC. Dit was aan de ene kant van belang voor de subsidie en aan de andere kant doorslaggevend of de inburgeraars mochten blijven. De meeste inburgeraars kwamen uit op NT2 niveau 2 of 3.

7.6.3 Oordeel betrokkenen

Personeelsadviseur

Het algehele oordeel van de personeelsadviseurs over het in-house inburgeringstraject was positief. Zij vonden het een goed en leerzaam traject. Ook vonden zij het belangrijk dat TPG Post ten aanzien van allochtonen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nam. Eén personeelsadviseur dacht wel dat het nog te veel kostte voordat men echt plezier van de mensen kon hebben. Gemeenten zouden hier volgens haar meer subsidie voor moeten geven, zodat dit soort trajecten in veel meer organisaties doorgevoerd konden worden. Verder werd er aangegeven dat een traject alleen succesvol kon worden, als een personeelsadviseur er veel tijd in zou steken en het belangrijk zou vinden. Binnen het management moest er ook voldoende draagvlak voor zijn. Eén personeelsadviseur gaf aan zo weer een traject te willen organiseren, maar TPG Post had tegenwoordig minder te bieden qua werk en uren.

Een andere personeelsadviseur had gemengde gevoelens over het traject. De gemeente had weinig medewerking verleend aan het traject. Ditzelfde gold voor een andere personeelsadviseur, die aangaf dat er een volgende keer hele duidelijke afspraken gemaakt moesten worden met de verschillende betrokken partijen die deelnemers zouden werven. De communicatie tussen deze partijen was volgens haar slecht waardoor de motivatie gaandeweg het traject daalde. Een chef P&O gaf aan dat er enorm veel tijd, aandacht en energie in het traject was gestopt, maar dat de resultaten erg tegenvielen. Dit was volgens hem niet helemaal toe te schrijven aan het traject, want de deelnemers in zijn rayon wisten dat zij na afloop van hun jaarcontract in principe geen werk meer hadden bij TPG Post. Hierdoor viel een aantal mensen tijdens of na het traject af zodra zij elders een fulltime baan hadden gevonden. Het doel van het traject in het rayon was om allochtonen werkervaring te laten opdoen in een werksetting, om hun kans op een baan in de toekomst te vergroten. Vanuit deze optiek bekeken vond de chef P&O het traject wel geslaagd en voor deze insteek was dan ook gekozen. Van de zes deelnemers in zijn rayon was er één postbezorger geworden en de rest had elders een baan gevonden.

Teamcoach en productieteamleider

Ook het algehele oordeel van de teamcoaches en de productieteamleider over het traject was positief. Zij vonden de kans die geboden werd door TPG Post goed en vonden het traject een interessante ervaring. Eén teamcoach begreep niet dat er zo veel kandidaten en deelnemers waren afgevallen. Hij vond dat zij deze kans met beide handen hadden moeten aangrijpen. Een andere teamcoach dacht dat het persoonsafhankelijk was of een traject goed liep.

Drie teamcoaches dachten dat het traject voor TPG Post een laag rendement had. Het aantal deelnemers dat begonnen was en uiteindelijk was overgebleven, lag volgens hen veel lager dan verwacht. Er was een hoop tijd en geld in gestoken, maar veel deelnemers waren in het begin, tussentijds of naderhand uitgevallen. Ook gaven er teamcoaches aan dat TPG Post dit soort trajecten wel kon bieden, maar daarna niet de mogelijkheden had die de deelnemers zochten. Dat was namelijk een fulltime baan en TPG Post werd steeds meer een deeltijdorganisatie. Wat een teamcoach was opgevallen, was dat er na afronding van het traject één evaluatie geweest was en daarmee was het traject afgesloten. Het viel hem tegen dat er daarna geen evaluaties meer waren, omdat hij dacht dat de deelnemers daar zelf ook behoefte aan zouden hebben. Ook dacht hij dat het traject te kort was om het werk en de taal goed te leren. Een andere teamcoach gaf aan zijn uiterste best gedaan te hebben om de inburgeraars goed te laten functioneren en mee te trekken in zijn team. Na afloop van een traject moesten de inburgeraars wel wat gaan opleveren. Hierdoor kreeg de teamcoach niet altijd de ruimte van zijn leidinggevende om een inburgeraar verder te begeleiden.

Mentor

De twee geïnterviewde mentoren hadden wisselende ervaringen. Eén mentor had aangegeven het een heel goed traject te vinden, maar als er nog een traject georganiseerd zou worden wilde ze geen mentor meer worden. Het had heel veel energie gekost en ze had er het geduld niet meer voor. Verder gaf deze mentor aan dat de deelnemers van de laatste twee trajecten in Amsterdam ongemotiveerd waren, doordat zij maar voor weinig uur aan de slag konden. Hierdoor verschenen deelnemers niet meer op Nederlandse les of op de werkvloer en vielen uit. Een andere mentor gaf aan dat als er weer een traject zou zijn, hij weer mentor wilde worden. Er zou dan wel beter gekeken moeten worden naar de kennis van de kandidaten. Er was namelijk één deelnemer waarvan later bleek dat hij analfabeet was. Het leren van de taal was daardoor haast onmogelijk. Verder vond deze mentor het werkaanbod goed, want de deelnemers kregen na afloop van een traject een jaarcontract. In dat jaar deden zij werkervaring op tussen de Nederlanders, daar hadden ze volgens hem wat aan.

Inburgeraars

Alle inburgeraars hadden aangegeven het een goed traject te vinden. Zij gaven aan veel geleerd te hebben. De combinatie van taal, praktijk en contact met Nederlanders vonden zij heel goed. Zij waren tevens blij dat ze een baan hadden. Een inburgeraar dacht dat als hij het traject niet gevolgd had, hij misschien nog werkloos was. Een aantal inburgeraars gaf aan erg dankbaar te zijn voor de geboden kans. Eén van hen had voor veel bedrijven een te hoge leeftijd en bij TPG Post werd hem na het traject een contract aangeboden. De inburgeraars vonden de indeling van het traject goed en het tempo lag voor de meesten niet te hoog. Hetgeen geleerd was, was volgens hen niet alleen toepasbaar in de werksituatie maar ook in het algemeen. Een inburgeraar vond dat de afstand tussen de verschillende culturen op de werkvloer in de loop van de tijd kleiner was geworden. Ook werd er aangegeven door een inburgeraar dat politici veel praatten over integratie, maar dat dit de beste manier was. De meeste inburgeraars vonden het traject van TPG Post beter dan het inburgeringstraject van de gemeente. Het was volgens hen beter voor de integratie en bij een bedrijf leerden zij meer dan op school.

De inburgeraars vonden een goede beheersing van de Nederlandse taal erg belangrijk. Zij hadden in het traject een hoger niveau van de taal gemist, dus een uitgebreider opleidingstraject op het gebied van taal. Ook gaven meerdere inburgeraars aan parttime te werken. Het zou voor hen beter zijn om fulltime te kunnen werken.

7.7 Verhouding effecten WIN-trajecten – maatwerktraject

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste conclusies uit de evaluatie van de WIN:

- Om het bereik te verhogen is een verbetering noodzakelijk van de uitwisseling van gegevens tussen instanties en gemeenten;
- In het inburgeringsonderzoek is lang niet altijd sprake van een persoonsgebonden aanpak. De geringe aanvangsniveaus van nieuwkomers leiden er toe dat de inburgeringsprogramma's vaak standaard worden ingevuld. Er moet meer maatwerk geleverd worden;
- Met betrekking tot het inburgeringsprogramma is er maatwerk nodig om nieuwkomers een passend aanbod te bieden. De WIN laat maar in beperkte mate maatwerk toe en de invulling door de ROC's van de onderwijsprogramma's is vrij standaard;
- De uitval van nieuwkomers uit het inburgeringsprogramma bleek relatief beperkt. De eindniveaus zijn na een jaar inburgering gering. Het grootste deel van de nieuwkomers heeft onvoldoende taalniveau om bemiddeld te worden naar werk of een vervolgopleiding;

- Problemen die zich voordoen bij doorgeleiding houden verband met een goede overdracht van de begeleiding en een juiste afstemming over de te volgen trajecten. Ook de gebrekkige afstemming tussen de verschillende instellingen is een knelpunt. De aansluiting bij werk of vervolgonderwijs is vaak te hoog gegrepen, vaak vanwege het ontoereikende taalniveau;
- Het oordeel van nieuwkomers over het taalprogramma is een punt van zorg. Bijna eenderde van hen gaf aan niet veel geleerd te hebben;
- Verschillende tekortkomingen zijn de kwaliteit van het aanbod en de mogelijkheden om nieuwkomers in een korte periode zelfredzaam te maken. Na afronding van het inburgeringsprogramma is het merendeel van de nieuwkomers nog niet in staat om met voldoende kennis van de Nederlandse taal aansluiting te vinden bij de arbeidsmarkt, vervolgonderwijs of sociale activiteit.

Als het in-house inburgeringstraject van TPG Post afgezet wordt tegen deze conclusies zijn er zowel overeenkomsten als verschillen. Overeenkomsten zijn er onder andere met betrekking tot de uitwisseling van gegevens tussen instanties en gemeenten en de gebrekkige afstemming tussen de verschillende instellingen. Op vrijwel alle locaties waren er problemen met de samenwerking en communicatie tussen TPG Post en de gemeenten. Ook de communicatie tussen de gemeente en het ROC was soms een probleem. De informatieoverdracht tussen de ROC's en TPG Post verliep op de meeste locaties ook niet naar wens.

Een tweede overeenkomst zijn de geringe eindniveaus met betrekking tot de taal. De meeste inburgeraars spraken aan het begin van een in-house inburgeringstraject heel slecht Nederlands. De taalbeheersing was door het volgen van het traject wel beter geworden. Het was niet perfect, maar de inburgeraars konden gesprekken voeren en waren goed te volgen. Vooral de taal van het werk was goed opgepikt. De inburgeraars gaven zelf aan dat zij de taal het moeilijkste onderdeel vonden van het traject bij TPG Post. Met name lezen en schrijven was voor de meesten het moeilijkst. Meerdere teamcoaches vonden de inburgeraars op het moment van het onderzoek nog steeds slecht Nederlands spreken. In de loop van een traject werd de taalbeheersing wel beter, maar op een gegeven moment bleef het stil staan.

Deze laatste overeenkomst met betrekking tot de taalbeheersing is tevens een belangrijk verschil. In tegenstelling tot de WIN-trajecten, werd er in het traject van TPG Post wel steeds Nederlands gesproken. Zowel tijdens de lessen als daarbuiten op de werkvloer. Tijdens de lessen vanuit de WIN-trajecten sprak niemand Nederlands. Thuis spreken de inburgeraars hun eigen taal. Bij TPG Post kon dit niet en moest er in het dagelijks contact met collega's wel Nederlands gepraat worden. Hierdoor werd de taal sneller opgepikt dan tijdens een WIN-traject.

Vergeleken met de conclusies uit de evaluatie van de WIN was er in het traject van TPG Post wel sprake van een persoonsgebonden aanpak. De inhoud van de programma's werd toegespitst op de praktijksituatie. Er was sprake van maatwerk bij TPG Post aangezien de verschillende onderdelen van het traject werden aangeboden op basis van de niveaus van de deelnemers. Doordat er sprake was van uiteenlopende niveaus moest er maatwerk op individueel niveau geleverd worden. Het taalprogramma werd aangepast aan het niveau van de betrokkenen en als zij het niet konden bijhouden kregen zij extra begeleiding.

Ook werden de onderwijsprogramma's bij TPG Post niet standaard ingevuld, dit in tegenstelling tot de WIN-trajecten. De taal van het werk werd geleerd in de cursus TaalWerk en werd direct in praktijk gebracht op de werkvloer. Ook werd er een vak geleerd en dit werd tevens direct in de praktijk gebracht. De lessen werden aangepast aan de niveaus van de individuele deelnemers en waar nodig werd extra bijgesprongen. De combinatie van taalopleiding en praktijk werd door de inburgeraars positief beoordeeld. Het oordeel van de inburgeraars over dit taalprogramma was positief, in tegenstelling tot het oordeel van nieuwkomers over het taalprogramma in de WIN-trajecten. De inburgeraars vonden de taallessen bij TPG Post goed. Deze werden op een

eenvoudige manier gegeven, waardoor de meeste inburgeraars de lessen goed konden volgen en interessant vonden. De lijnen tussen de docenten die de verschillende onderdelen verzorgden en de werkvloer werden heel kort gehouden. Op die manier kon er aandacht gegeven worden daar waar nodig was.

De uitval uit het inburgeringsprogramma van de WIN-trajecten was beperkt. De uitval tijdens een traject van TPG Post was hiermee vergeleken hoog. Bij TPG Post was het tussentijdse uitvalspercentage ruim 21% tegenover 15% bij de WIN-trajecten. Redenen hiervoor waren: te kleine contracten (parttime), te laag salaris, werk en/of nachtdiensten fysiek te zwaar, niet in het bezit van de goede papieren, niet goed functioneren, het hebben van een strafblad en ander werk gevonden (fulltime).

Een knelpunt dat naar voren kwam in de evaluatie van de WIN was de aansluiting voor nieuwkomers bij werk of vervolgonderwijs. Het traject van TPG Post combineerde inburgering (taal) met opleiding (beroepskwalificatie) en werkervaring (door middel van een betaalde baan). Middels dit traject werden vaste banen aangeboden. De reden van de inburgeraars voor deelname aan het in-house inburgeringstraject was juist de combinatie van leren en werken met het uitzicht op een vaste baan. De aansluiting bij werk was het doel van dit maatwerktraject en verschilt daarmee van de WIN-trajecten.

8. Conclusies en aanbevelingen

Na de uiteenzetting van de resultaten van het onderzoek bij TPG Post in het voorgaande hoofdstuk, zullen in dit hoofdstuk de conclusies, aanbevelingen en discussie aan bod komen. Dit is tevens het laatste hoofdstuk en vormt de afsluiting van het onderzoek.

8.1 Conclusies

De algemene onderzoeksvraag van het onderzoek luidde:

“Hoe verhouden de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de betrokken medewerkers zich tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN?”

Om deze algemene onderzoeksvraag te beantwoorden zal eerst antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen. Deze zullen beantwoord worden aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk. Van hieruit zal antwoord worden gegeven op de algemene vraagstelling. Daarna worden er nog overige, opvallende conclusies genoemd.

8.1.1 Beantwoording onderzoeksvragen

1. Met betrekking tot het huidige functioneren van de betrokken medewerkers:

- a. Hoe zien de werkzaamheden eruit?
- b. Hoe verloopt de communicatie met collega's?
- c. Hoe verloopt de communicatie met klanten?
- d. Hoe verloopt de communicatie met de leidinggevende?

Wat betreft de werkzaamheden (1a) van de betrokken inburgeraars, was aangegeven dat zij werkzaam waren in drie verschillende functies. Zij waren productiemedewerker, postbode of postbezorger. Een productiemedewerker voert pakketten op op een lopende band waarop deze gesorteerd worden. Ook laadt een productiemedewerker rolcontainers met pakketten. Een postbode bezorgt poststukken in het bestelgebied en doet de voorsortering hiervan op een vestiging. Alle soorten bestellingen worden door een postbode uitgereikt. Een postbezorger is in hiërarchische zin een lagere functie dan een postbode. Een postbezorger werkt vanaf een depot waar vandaan enkel poststukken worden bezorgd zonder aanvullende dienstverlening. Een postbezorger werkt niet mee aan de voorsortering op een vestiging. Er is geobserveerd hoe de werkzaamheden eruit zagen en voor de beschrijvingen daarvan verwijs ik naar paragraaf 7.5.1 Werkinhoud.

De inburgeraars hebben aangegeven dat de communicatie met collega's (1b) goed ging. Er was onderling leuk contact en er werden informele gesprekken gevoerd en grapjes gemaakt. In vrijwel alle gevallen werd er goed samengewerkt met collega's. Een inburgeraar gaf aan dat hij in het traject een basis had geleerd van waaruit hij veel meer leerde. Twee andere inburgeraars dachten dat zij zo goed met iedereen konden communiceren vanwege het volgen van het traject. Het contact met de mentor en het leren over de Nederlandse cultuur hadden gezorgd voor goede communicatie. Er was één inburgeraar die vertelde dat drie collega's niet met hem praatten. Dit kon hij niet verklaren, maar hij vond het niet erg want met zijn overige collega's was het contact wel goed. Twee inburgeraars voelden een afstand tot hun autochtone collega's toen zij voor het eerst in een team kwamen. Ze merkten dat hun collega's hen toch als allochtonen bleven zien, ook als er dingen gebeurden in de samenleving. Dat was voornamelijk in het begin, inmiddels ging het onderling veel beter.

De communicatie met klanten (1c) verliep volgens de inburgeraars die als postbode werkten goed. Ze konden elkaar goed verstaan. Eén inburgeraar hield het contact met klanten het liefst kort, omdat hij door wilde werken. Bij een andere inburgeraar gingen de contactstukken in het begin vaak verkeerd. Hij sprak toen volgens zijn mentor op een bevelende toon tegen klanten. Inmiddels was dit geen probleem meer, omdat hij al jaren een vaste wijk had en de klanten hem kenden. Een andere inburgeraar kreeg zelfs brieven van klanten die hem misten omdat hij altijd zong tijdens het bezorgen van de post. De productiemedewerkers hadden geen contact met klanten.

Volgens de inburgeraars was het contact tussen hen en de leidinggevenden (1d) goed. In de meeste gevallen konden zij goed met elkaar opschieten en was de communicatie geen probleem. De taal bleef volgens de leidinggevenden een moeilijk punt, maar was bij de meesten al beter dan vlak na het traject. Toch was er één inburgeraar die na drie keer bellen door zijn teamcoach niet kwam opdagen voor het interview voor dit onderzoek. Hij sprak de taal redelijk verstaanbaar, maar het bleef toch lastig. Een andere inburgeraar was in het begin bang om de teamcoach iets te vragen. Dit kwam omdat hij nieuw was en nog niemand kende, maar inmiddels ging dit goed.

2. *In hoeverre heeft het in-house inburgeringstraject invloed gehad op:*
- a. *De tevredenheid met het werk?*
 - b. *De betrokkenheid bij het werk?*
 - c. *De mate van identificatie met de organisatie?*
 - d. *De aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit?*

Zoals aangegeven in het theoretisch kader veronderstelde Cox in 1993 dat het diversiteitsklimaat op het niveau van individuele medewerkers effect kan hebben op een drietal emotionele aspecten: de tevredenheid met het werk, de betrokkenheid bij het werk en de mate van identificatie met de organisatie. Ook gaf hij aan dat het diversiteitsklimaat effect kan hebben op drie individuele prestatie-maten: het functioneren, het salaris en de aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit. Deze individuele opbrengsten zouden direct van invloed zijn op de effectiviteit van de totale organisatie. Het diversiteitsklimaat heeft ook indirecte effecten op aspecten van deze organisatie-effectiviteit. (Van Twuyver, Noorderhaven & Derveld, 1997: 7) De algemene onderzoeksvraag behandelt het functioneren en over het salaris zijn geen vragen gesteld.

Alle inburgeraars waren tevreden met hun werk (2a) en het beviel hen goed. Zij vonden het werk leuk om te doen, mede door de afwisseling en de werktijden. Ook waren zij blij dat zij werk hadden. Wel gaf meer dan de helft van de inburgeraars aan een te klein contract te hebben. Zij wilden graag meer uren werken, het liefst fulltime. Er was één inburgeraar die er nog een baan naast had als schoonmaker. Verder gaf een andere inburgeraar aan het werken met pakketten zwaar te vinden. Nog een andere inburgeraar was tevreden over het werk, maar niet over zijn collega's. Hij voelde zich een eenling binnen zijn team en voelde zich zowel door zijn teamgenoten als door zijn groepsleider buitengesloten. De invloed van het in-house inburgeringstraject op de tevredenheid met het werk was de combinatie van leren en werken in het traject. Deze combinatie was voor de meeste inburgeraars de reden om deel te nemen. Niet alleen werd de stof geleerd in de lessen, maar het werd ook direct in de praktijk gebracht en dat werd erg positief bevonden. Dat was wat de meeste inburgeraars zo aantrok in het in-house inburgeringstraject, dat zij vanaf het begin meteen aan het werk konden. Zij vonden het werk leuk om te doen, maar het werken met pakketten werd wel zwaar bevonden.

Wat betreft de betrokkenheid bij het werk (2b) gaven alle inburgeraars aan zich verantwoordelijk te voelen voor hun werk en hun best te doen om het goed uit te voeren. De inburgeraars die als postbode werkten, deden hun best om geen fouten te

maken. Zij kregen anders klachten van klanten waar zij zich persoonlijk verantwoordelijk voor voelden. Eén inburgeraar gaf aan dat het werk teamwerk was en dat het team als geheel verantwoordelijk was voor een goede uitvoering ervan. Een aantal inburgeraars gaf aan trots te zijn op hun werk en op TPG, want dit was een goed bedrijf. Ook waren er een aantal inburgeraars die aangaven graag over hun werk te vertellen aan anderen. Het in-house inburgeringstraject is van invloed geweest op de betrokkenheid bij het werk, doordat de programma's waren toegespitst op de werksituatie bij TPG Post. Hierin leerden zij om de werkzaamheden kwalitatief goed uit te voeren. Ook werd de betrokkenheid vergroot door de begeleiding van de individuele mentoren, die hen wegwijs maakten in het werk en in de organisatie.

Over de mate van identificatie met de organisatie (2c) gaf een aantal inburgeraars die als postbode werkten aan, leuk contact te hebben met collega's. Een inburgeraar vertelde dat hij onderweg altijd zwaaide als er een TPG auto of vrachtwagen voorbijreed. Het maakte hem niet uit of hij diegene kende of niet want ze waren allemaal collega's en één bedrijf. Verder gaf een aantal inburgeraars die als postbode werkten aan zich thuis te voelen binnen het bedrijf en nergens anders te willen werken. Zij waren er trots op om bij TPG Post te werken. Een inburgeraar vertelde dat als er iets over TPG op het nieuws kwam, hij dat altijd wilde horen. Ook vertelde hij dat het contact met mensen in het algemeen verbeterd was sinds hij bij TPG Post werkte. Een andere inburgeraar vond dat hij door het traject de kans had gekregen om te integreren binnen het bedrijf. De mate van identificatie met de organisatie was bij de productiemedewerkers niet hoog. Voor buitenstaanders leek het volgens hen goed werk omdat TPG Post een groot en bekend bedrijf was, maar zij vonden het werk zwaar. Eén inburgeraar vertelde dat hij het werk alleen zag als werk, meer niet. Een andere inburgeraar gaf aan niet trots te zijn op zijn werk. Hij voelde zich wel thuis tussen zijn collega's, maar niet specifiek bij TPG Post. Het in-house inburgeringstraject heeft wel degelijk invloed gehad op de mate van identificatie met de organisatie. Doordat de inburgeraars begeleid en wegwijs gemaakt werden door hun mentor leerden zij het werk en collega's goed kennen. Hierdoor voelden de meeste inburgeraars zich snel op hun gemak. Of dit specifiek betrekking had op de organisatie of op het werk zelf blijft de vraag. Zoals aangegeven vonden de productiemedewerkers het werk zwaar, maar dit werd gecompenseerd door leuk contact met collega's. De postbodes gaan naar buiten toe in werkuniform en vormen een visitekaartje voor het bedrijf in het algemeen. Dit verhoogt hun mate van identificatie met de organisatie. Daarnaast vonden zij hun werk ook erg leuk.

Wat betreft mobiliteit waren er volgens de personeelsadviseurs in het algemeen weinig doorstroommogelijkheden op de vestigingen en in het sorteercentrum (2d). Binnen het sorteercentrum van Pakketservice moest iedereen zelf het initiatief nemen om intern te solliciteren. Twee inburgeraars hadden dit gedaan en gesolliciteerd naar een functie op de technische dienst. Beide waren zij hiervoor afgewezen wegens onvoldoende taalbeheersing. Vier andere inburgeraars hadden er nog niet over nagedacht of zij door wilden stromen naar een andere functie, wellicht in de toekomst. Vijf inburgeraars gaven aan door te willen groeien naar een andere functie zodat zij meer uur konden werken. Zij dachten hierbij bijvoorbeeld aan de functie van chauffeur, maar als zij postbode konden blijven met meer uur vonden zij het ook goed. Er was één inburgeraar die werkzaam was als postbode, maar al eens voor een aantal maanden administratief werk op de vestiging had gedaan en een half jaar als chauffeur had gewerkt. Drie andere inburgeraars gaven aan graag door te willen groeien naar een hogere functie en dachten hierbij aan de functie van chauffeur of teamcoach. Het in-house inburgeringstraject heeft geen invloed gehad op de opwaartse of horizontale mobiliteit van de inburgeraars. Dit traject leidde specifiek op tot postbode of productiemedewerker en doorgroeimogelijkheden kwamen niet aan de orde. Pas na afloop van een traject en na enkele jaren werkervaring dachten de inburgeraars aan de mogelijkheid tot doorstroom. Voor sommigen werd deze optie gezien als een volgende stap, voor anderen was het enkel een wens om meer uren te kunnen maken.

3. Welke effecten heeft het in-house inburgeringstraject gehad op:
- a. De werkzaamheden van de betrokken medewerkers?
 - b. De communicatie met collega's?
 - c. De communicatie met klanten?
 - d. De communicatie met de leidinggevende?

Het in-house inburgeringstraject heeft zeker effect gehad op de werkzaamheden (3a). Bijna alle inburgeraars gaven aan dat zij door het volgen van het traject hun werk goed konden doen. Hierin hadden zij veel dingen geleerd die nog dagelijks terugkwamen in de praktijk en die ze niet meer vergaten. Als ze het traject niet gevolgd hadden, hadden ze niet zelfstandig kunnen werken. De omgang met collega's en het leren van de vaktermen (TaalWerk) was voor een aantal inburgeraars heel belangrijk geweest om de taal en het werk te leren. Er was volgens een teamcoach sprake van een positieve ontwikkeling waarin de werkzaamheden groeiden en de kwaliteit toenam. Een aantal inburgeraars gaf aan dat het leren van de taal het allerbelangrijkst was. Als zij deze van tevoren al goed beheerst hadden, was het werk ook te leren zonder het volgen van een traject. Een inburgeraar weerlegde dit en gaf aan dat hij het zonder het volgen van een traject moeilijk had gekregen. In het traject kreeg hij veel hulp en alle tijd om te leren en de kans om te integreren binnen het bedrijf.

De effecten van het in-house inburgeringstraject op de communicatie met collega's, klanten en leidinggevendens zijn toegespitst op een onderdeel van communicatie, namelijk op taal (3 b, c, d). Door het volgen van het traject was de beheersing van de Nederlandse taal bij de inburgeraars beter geworden. Dit kwam door het dagelijkse contact met collega's. Niet alleen voor het werk, maar ook voor de sociale contacten met collega's was beheersing van de taal belangrijk. De meeste inburgeraars spraken aan het begin van een traject heel slecht Nederlands. Meerdere teamcoaches vonden dat de inburgeraars nog steeds slecht Nederlands spraken. Ook lezen en schrijven was voor meerdere inburgeraars een probleem. Naarmate een traject vorderde gingen de inburgeraars de taal wel beter beheersen, maar op een gegeven moment stond het stil volgens de teamcoaches. Op het eind van een traject was het volgens hen nog niet perfect, maar de inburgeraars konden wel gesprekken voeren en zich wat het werk betreft verstaanbaar maken. Vooral de taal van het werk was dus goed opgepikt. Hierdoor konden de inburgeraars goed communiceren over het werk met hun leidinggevendens en aangeven als dingen niet goed gingen in het werk. Bij TPG Post sprak iedereen Nederlands en moesten de inburgeraars wel Nederlands spreken. Daardoor leerden zij de taal hier beter dan op het ROC. De effecten van het in-house inburgeringstraject op de beheersing van de Nederlandse taal waren dus wel aanwezig. Door het traject en de omgang met collega's was de taalbeheersing van de inburgeraars beter geworden. Wel was taal het moeilijkste onderdeel voor de inburgeraars, zowel in de WIN-trajecten als in het in-house inburgeringstraject. Bij TPG Post was de taal gericht op het werk. In het traject bij TPG Post werden de inburgeraars gedwongen Nederlands te spreken op de werkvloer. Hierdoor werd de taal dus veel effectiever geleerd dan in de WIN-trajecten.

4. Hoe verhouden deze effecten van het in-house inburgeringstraject zich tot de in eerder evaluatieonderzoek genoemde effecten van inburgeringstrajecten in het algemeen?

De effecten van het in-house inburgeringstraject zoals aangegeven in onderzoeksvraag 3 zijn tweeledig. Enerzijds zijn er de effecten van het traject op de werkzaamheden, anderzijds zijn er de effecten van het traject op de taalbeheersing. Met betrekking tot de effecten op de werkzaamheden gaven bijna alle inburgeraars aan dat zij door het volgen van het in-house inburgeringstraject hun werk goed konden doen. Tot op heden kwamen er nog dagelijks dingen voor in de praktijk die in het traject geleerd zijn.

Dankzij het volgen van het traject hebben de inburgeraars geleerd om zelfstandig hun werkzaamheden uit te voeren. De omgang met Nederlandse collega's en de cursus TaalWerk zijn erg belangrijk geweest voor het leren van het werk. Uit de evaluatie van de WIN is gebleken dat er maatwerk nodig is om nieuwkomers een passend aanbod te bieden. De WIN laat maar in beperkte mate maatwerk toe en de invulling door de ROC's van de onderwijsprogramma's is vrij standaard. Maatwerk en kwaliteit bleken sterk afhankelijk van de individuele docent. Het programma bij TPG Post was toegespitst op de functie van postbode of productiemedewerker. Als inburgeraars gemotiveerd waren om één van deze functies uit te oefenen, konden zij deelnemen aan het in-house inburgeringstraject. Voor de later uit te voeren functie werd een programma op maat gesneden waarin taal, omgangsvormen en het werk centraal stonden. Dit programma werd door TPG Post geselecteerde docenten uitgevoerd en door docenten van ROC's. Vergeleken met de WIN-trajecten werd er in het traject bij TPG Post dus wel maatwerk geboden. De positieve reacties van de inburgeraars op het traject van TPG Post duiden erop dat het programma aan hun wensen voldeed. Zij leerden de taal en hadden uitzicht op een vaste baan. De meeste inburgeraars gaven aan het traject van TPG Post beter gevonden te hebben dan het inburgeringstraject van de gemeente. Het traject bij TPG Post was beter voor hun integratieproces en binnen het bedrijf leerden zij meer dan op school.

Met betrekking tot de effecten van het in-house inburgeringstraject op de taalbeheersing bleek dat door het volgen van het traject bij TPG Post de beheersing van de Nederlandse taal beter was geworden. Vooral de taal van het werk was goed opgepikt. Dit kwam door de cursus TaalWerk en door het dagelijkse contact met collega's. Een aantal inburgeraars gaf aan dat het leren van de taal het meest belangrijk was. Aan de ene kant werd er aangegeven dat indien zij van tevoren de taal al goed beheersten, het werk ook te leren was zonder het volgen van een traject. Aan de andere kant werd er aangegeven dat het zonder het volgen van een traject moeilijk was geworden omdat er tijdens een traject veel hulp en tijd werd geboden om te leren. De inburgeraars gaven ook aan dat zij de taal het moeilijkste onderdeel vonden van het traject bij TPG Post. In tegenstelling tot de WIN-trajecten, werd er in het traject van TPG Post steeds Nederlands gesproken. Zowel tijdens de lessen als daarbuiten op de werkvloer. Tijdens de lessen vanuit de WIN-trajecten sprak niemand Nederlands. Thuis spreken de inburgeraars hun eigen taal. Bij TPG Post kon dit niet en moest er wel Nederlands gesproken worden, waardoor de taal sneller werd opgepikt dan tijdens een WIN-traject.

8.1.2 Beantwoording algemene vraagstelling

Hoe verhouden de effecten van het in-house inburgeringstraject bij TPG Post op het huidige functioneren van de betrokken medewerkers zich tot de effecten van algemene inburgeringstrajecten zoals bekend uit de resultaten van de evaluatie van de WIN?

Wat betreft het werk is er geen vergelijking mogelijk tussen het in-house inburgeringstraject van TPG Post en de WIN-trajecten, aangezien de WIN-trajecten niet over werk gaan. Wel zijn er vergelijkingen mogelijk tussen de twee soorten trajecten met betrekking tot de taal en de onderwijsprogramma's.

De taallessen bij TPG Post waren gericht op het werk. Vanuit het in-house inburgeringstraject werden deze lessen in praktijk gebracht op de werkvloer. Daar moest er wel Nederlands gesproken worden en werd de taal van het werk snel opgepikt. Deze twee aspecten, taal gericht op het werk en Nederlands spreken op de werkvloer, zorgden voor een hogere effectiviteit qua taalbeheersing dan de lessen die op de ROC's gegeven werden vanuit de WIN-trajecten. Nog een verschil tussen het traject bij TPG Post en de WIN-trajecten is de invulling van de onderwijsprogramma's. Uit de evaluatie van de WIN bleken deze programma's vaak standaard te worden ingevuld en gevormd te worden naar de programma's zoals deze

op de ROC's al bestonden. Bij TPG Post was er een programma samengesteld gericht op de praktijk, waarin ruimte was voor niveaueverschillen. In elke groep zaten deelnemers met verschillende niveaus. Tijdens de programma's kon pas ingeschat worden of alle deelnemers het konden volgen. Er werd ruimte ingebouwd voor extra begeleiding en extra lessen. Door de korte lijnen tussen de docenten en de werkvloer kon er snel gehandeld worden bij eventuele problemen. Een mentor kon dan in zijn of haar begeleiding extra aandacht geven aan de probleemgebieden.

Uit de evaluatie van de WIN bleek dat de aansluiting bij werk of vervolgonderwijs vaak te hoog gegrepen is. Het traject bij TPG Post bood uitzicht op een vaste baan. Indien de deelnemers de drie fasen van het traject goed doorlopen hadden, waren zij verzekerd van een vast contract.

Er zijn ook overeenkomsten tussen het in-house inburgeringstraject en de WIN-trajecten. De taal werd tevens genoemd bij de verschillen tussen deze trajecten, maar er is ook overlap. Uit beide trajecten bleek namelijk dat taal voor de meeste inburgeraars een groot knelpunt was en het taalniveau bleef bij de meeste inburgeraars, ondanks het volgen van een traject, laag. Het leren van de taal ging bij TPG Post wel makkelijker vanwege de cursus TaalWerk waarin taal gericht op het werk aan de orde kwam en door de dagelijkse omgang met Nederlanders op de werkvloer.

Nog een overeenkomst is de organisatorische wanorde die in de evaluatie van beide soorten trajecten aan de orde kwamen. Uit de evaluatie van de WIN bleek de uitwisseling van gegevens tussen instanties en gemeenten en de gebrekkige afstemming tussen de verschillende instellingen een knelpunt. Ook in de evaluatie van het traject van TPG Post kwamen de moeizame samenwerking en communicatie met gemeenten en ROC's aan de orde. Ondanks dat er in de evaluatie van de WIN veel gesproken wordt over duale trajecten als een goed middel voor een effectievere inburgering, is de uitvoering ervan moeilijk als de verschillende betrokken partijen niet goed communiceren en samenwerken.

Afgezien van voorgaande conclusies, zijn er argumenten te noemen dat TPG Post baat heeft gehad bij het in-house inburgeringstraject. De cursussen TaalWerk en Kleurrijk Nederlands zijn goede inwerkmethode, met name doordat deze cursussen gepaard gaan met werken in de praktijk. Vanuit het in-house inburgeringstraject zijn er 26 mensen over die goed opgeleid zijn en die efficiënt functioneren, beïnvloed door de positieve effecten van de taaltrainingen.

8.1.3 Overige conclusies

In deze subparagraaf zal geen vergelijking gemaakt worden tussen de WIN-trajecten en het traject bij TPG Post. Er zullen enkel nog overige conclusies genoemd worden van het traject bij TPG Post.

Doel

Het doel was om per gemeente 15 leden van etnische minderheden te laten instromen. In totaal moest het in-house inburgeringstraject leiden tot een startkwalificatie en duurzame arbeidsinpassing van minimaal 100 nieuwkomers en oudkomers. In zeven verschillende plaatsen zijn er trajecten van de grond gekomen. In twee plaatsen waren er geen inburgeraars meer in dienst tijdens het onderzoek. In totaal zijn er 65 inburgeraars gestart met een traject, 14 (21,5%) zijn er tussentijds uitgevallen, 25 (38,5%) waren op het moment van onderzoek uit dienst en in totaal waren er toen nog 26 (40%) inburgeraars in dienst. Redenen waardoor 60% van de inburgeraars op het moment van het onderzoek niet meer in dienst waren, waren de volgende: arbeidsvoorwaarden (te kleine contracten, te laag salaris), aard van het werk (werk fysiek te zwaar, bij Pakketservice: nachtdiensten te zwaar), niet in het bezit van de goede papieren (verblijfs- en werkvergunning), niet goed functioneren (niet nakomen van afspraken, werktempo te laag, moeite met lezen), het hebben van een strafblad en

ander werk gevonden hebben (fulltime). Te kleine contracten en niet goed functioneren waren de meest voorkomende redenen waardoor inburgeraars afhaakten.

Het vooraf vastgestelde doel was dus de instroom van 100 inburgeraars. De instroom van 65 inburgeraars is uiteindelijk gerealiseerd. De oorzaak hiervan is dat er organisatorisch in het voortraject veel fout is gegaan. Zoals verschillende personeelsadviseurs hebben aangegeven, waren er problemen met de verschillende belangen van de betrokken partijen. Zij doelden hiermee voornamelijk op de gemeenten. Er konden geen kandidaten geleverd worden door gemeenten, de werving en selectie was niet volgens de afgesproken criteria gedaan waardoor kandidaten niet voldeden aan het profiel of gemeenten werkten niet mee. Het was een politiek spel terwijl de gemeenten er ook baat bij hadden. Is het doel nu gehaald? Als het doel was om oud- en nieuwkomers in te laten stromen als een stap op weg naar maatschappelijke integratie wel. In de beleidsdocumenten en interviews is niet naar voren gekomen dat het doel het behoud van oud- en nieuwkomers binnen de organisatie was. In een interview met de voormalig manager interculturele samenwerking kwam zelfs naar voren dat een traject pas echt geslaagd was als mensen via dit traject met veel plezier konden werken, zelfstandig ontslag konden nemen en zelfstandig weer een andere baan konden vinden. Vanuit deze beredenering is het aantal van 26 inburgeraars die nog in dienst zijn niet veel en niet weinig.

Contracten

In Amsterdam kregen deelnemers na het eerste traject een contract voor onbepaalde tijd en na de andere twee trajecten een contract voor bepaalde tijd. In Rotterdam werd eerst een tijdelijk contract gegeven voor de duur van het traject. Daarna volgde er een jaarcontract en vervolgens een contract voor onbepaalde tijd. In Utrecht en Apeldoorn kregen deelnemers eerst een contract voor de duur van het traject en daarna een contract voor onbepaalde tijd. In Hengelo kregen deelnemers in fase 2 van het traject een jaarcontract. Dit contract kon eventueel verlengd worden met nog een tijdelijk contract maar in principe bleef het bij dat ene jaarcontract. Door een reorganisatie mochten er op een gegeven moment geen contracten voor onbepaalde tijd meer gegeven worden en geen fulltime contracten. De meeste functies binnen het bedrijf zijn ook parttime, met name door de komst van de functie van postbezorger. Veel inburgeraars gaven aan dat zij te weinig uur werkten en wilden graag fulltime werken bij TPG Post. Hierdoor zijn er ook veel inburgeraars uit dienst gegaan, omdat zij elders fulltime werk hadden gevonden. Voor de inburgeraars die nog wel in dienst waren, vormde het kleine aantal uren een probleem.

8.2 Aanbevelingen

Gebleken is dat de beheersing van de Nederlandse taal een groot knelpunt vormde, ook nog na afloop van het in-house inburgeringstraject. Vrijwel alle inburgeraars hebben aangegeven dat zij de taal beter wilden leren. Aanbevolen wordt om buiten werktijd extra taallessen te organiseren, om het taalniveau te verhogen. Door een betere beheersing van de Nederlandse taal kunnen de inburgeraars zich beter profileren. Als gevolg hiervan kan doorstroom een reële mogelijkheid worden waarmee het probleem van de te kleine contracten mogelijk opgelost kan worden. Doorstroommogelijkheden kunnen tevens leiden tot het behoud van de inburgeraars binnen de organisatie.

8.3 Discussie

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit het theoretisch kader (hoofdstuk 2) gespiegeld aan de bevindingen uit het onderzoek bij TPG Post.

8.3.1 Acculturatie

Uit de literatuur over acculturatie is gebleken dat inburgering in Nederland dimensiespecifiek is en wel eendimensionaal. Dit houdt in dat de oorspronkelijke cultuur van migranten plaatsmaakt voor de nieuwe cultuur. Inburgering in Nederland is gericht op aanpassing. De WIN is erop gericht om nieuwkomers zelfredzaam te maken waarbij de beheersing van de Nederlandse taal het belangrijkste uitgangspunt is. Het in-house inburgeringstraject van TPG Post had een hele andere insteek. Deze was er tevens op gericht dat inburgeraars de taal en normen en waarden van de Nederlandse samenleving leerden, alleen de opzet was anders. Mensen konden inburgeren door te participeren en niet participeren door eerst in te burgeren. Deze insteek was dus tegenovergesteld aan die van de WIN. Vanuit de WIN krijgen nieuwkomers eerst verschillende lessen op ROC's, waarna zij eventueel verder begeleid worden naar werk of vervolgonderwijs. Bij TPG Post kregen inburgeraars een cursus aangeboden waarbij praktijkervaring een belangrijk onderdeel vormde, al direct vanaf het begin. Er werd dus vanaf de start van een traject geparticipeerd op de werkvloer. Hiermee kan een link gelegd worden met de sociaal-culturele gevolgen van acculturatie. Dit houdt een succesvolle participatie in de nieuwe samenleving in. Bij TPG Post leerden inburgeraars de taal, omgangsvormen en het werk in een praktijksetting. Uit het onderzoek is gebleken dat de inburgeraars in deze context sneller en beter leerden, waardoor participeren beter mogelijk was dan na het volgen van een WIN-traject.

8.3.2 Management van diversiteit

Uit de literatuur bleek dat management van diversiteit de toenemende multiculturele aard van organisaties erkent en waardeert. Het richt zich op de inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen. Management van diversiteit is domeinspecifiek, aangezien het wordt toegepast in arbeidscontexten. Met de organisatie van het in-house inburgeringstraject binnen TPG Post is in elk geval de instroom van medewerkers met cultureel diverse achtergronden bevorderd, wat tevens een uitgangspunt is van management van diversiteit. Tijdens de uitvoering van een traject werden alle verschillen gewaardeerd en kregen de inburgeraars de ruimte om te leren op hun eigen tempo. De bedoeling van het traject was echter om het werk te leren, dus naar de maatstaven van het bedrijf. Wat dat betreft is de waardering van de verschillen tussen medewerkers buiten beschouwing gelaten en ging het om aanpassing. In de missie van het bedrijf staat culturele diversiteit wel hoog in het vaandel en met het in-house inburgeringstraject werden leidinggevendenden voorbereid op een cultureel diverse personeelssamenstelling. Sommigen hadden hier al ruime ervaring mee, anderen nog niet.

Literatuuropgave

Boeken

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth edition. Cincinnati South-Western: a division of Thomson Learning.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Meer-Middelburg, A.G.E. van der (1996). *Basisboek open interviews*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. Third edition. McGraw-Hill Companies.
- Berry, J.W. (2003). *Conceptual approaches to acculturation*. In K.M. Chun, P. Balls Organista & G. Marín (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research* (p. 17-37). Washington, DC: American Psychological Association.
- Brink, M., Does, B., Odé, A. & Tromp, E. (2002). *Verscheidenheid in integratie: Evaluatie van de effectiviteit van de WIN*. Amsterdam: Regioplan.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Allochtonen in Nederland 2004*.
- Chun, K.M., Balls Organista, P. & Marín, G. (Eds.). (2003). *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Coumou, W., Maton, E., Peytier, E. & Schuurmans, I. (2002). *Visietekst Inburgering, doelbewust inburgeren: een visie op de inburgering van nieuwkomers en oudkomers in Nederland en Vlaanderen*. Den Haag: Nederlandse Taalunie.
- Dagevos, J., Gijsberts, M. & Praag, C. van (2003). *Rapportage minderheden 2003: onderwijs, arbeid en sociaal-culturele integratie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Glastra, F. (1999). *Organisaties en diversiteit: Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Gowricharn, R. & Nolen, R. (2004). *Inburgering: Mensen, instellingen en lokaal beleid*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Hoffman, E. & Arts, W. (1994). *Interculturele gespreksvoering*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hofstede, G. (2002). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Kooten, J. van, Pieterman, F.A. van de & Schouten, P. (1993). *De multiculturele organisatie en het belang van intercultureel management*. Amsterdam: Anne Frank Stichting.
- Prasad, P., Mills, A.J., Elmes, M. & Prasad, A. (1997). *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Schut, M. (2003). *Diversity at work: een onderzoek naar de kwaliteit van een instrument dat meet in hoeverre organisaties zijn afgestemd op diversiteit*. Scriptie Universiteit van Tilburg.
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruijter, A. de (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Sociaal Economische Raad (2003). *Advies Inburgeren met beleid*.
- Swanborn, P.G. (2002). *Evalueren*. Amsterdam: Uitgeverij Bomm.
- Twuyver, M. van (1995). *Culturele diversiteit in organisaties: een kansrijk perspectief*. Schiedam: Scriptum Books.
- Twuyver, M. van, Noorderhaven, N. & Derveld, R. (1997). *Intercultureel management: lange termijn processen en mogelijke baten*. Tilburg: University Press.
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation Research: methods of assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Second edition. Sage Publications.
- Zandvliet, K., Arkesteijn, N. & Boom, L. van den (2004). *Evaluatie Raamconvenant Grote Ondernemingen*. Rotterdam: SEOR.
- Zelst, L.H.A. van (2002). *Inhuis Inburgering bij TPG Post BV: Een trial traject in dubio?* Scriptie Katholieke Universiteit Nijmegen.

Artikelen

- Arends-Tóth, J. & Vijver, F.J.R. van de (2000). Multiculturalisme: spanning tussen ideaal en realiteit. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 159-168.
- Arends-Tóth, J. & Vijver, F.J.R. van de (2001). Het belang van acculturatie voor organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 14 (2), 55-65.
- Arends-Tóth, J. & Vijver, F.J.R. van de (2004). Domains and dimensions in acculturation: Implicit theories of Turkish-Dutch. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 19-35.
- Ait Ouarasse, O. & Vijver, F.J.R. van de (2005). The role of demographic variables and acculturation attitudes in predicting sociocultural and psychological adaptation in Moroccans in the Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 251-272.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Nieuwenhuizen, E.L. & Bochhah, N. (2003). Wegens succes afgeschaft, Beleid in- en doorstroom etnische minderheden: geen wettelijke verplichting meer. *Zebra Magazine*, 4. Retrieved May 22, 2006, from <http://www.lbr.nl/?node=3431>
- Schaafsma, J. (2001). Culturele diversiteit in organisaties. *M&O*, 4, 27-45.

- Steenbergen, J.P. & Dijkstra, B. (1999). Inburgeren: hoe eerder hoe beter. *Sociaal Bestek*, 4, 26-31.
- Steenbergen, J.P. & Dijkstra, B. (1999). Inburgering nieuwkomers: het begin van het einde. *Sociaal Bestek*, 5, 29-33.
- Ven, C. van de & Vries, S. de (2004). Werk maken van diversiteit: tien tips. *Management executive*, juli/augustus, 44-47.
- Vijver, F.J.R. van de, Helms-Lorenz, M. & Feitzer, M.J.A. (2004). Acculturation and cognitive performance of migrant children in The Netherlands. *International Journal of Psychology*, 34 (3), 149-162.
- Vijver, F.J.R. van de & Phalet, K. (2004). Assessment in multicultural groups: The role of acculturation. *International Association for Applied Psychology*, 53 (2), 215-236.
- Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (2002). Culturele diversiteit. *Justitiële Verkenningen*, Kluwer, 5, 5-27.
- Zee, K.I. van der (2003). Omgaan met culturele diversiteit in organisaties: de rol van sociale identiteit, persoonlijkheid en dreiging. *Gedrag & Organisatie*, 16 (6), 393-406.

Bronnen

- Beleidsdocument TPG Post, *Bijlage 1: Essentie van het project*.
- Beleidsdocument TPG, *Verantwoording*.
- Beleidsdocument TPG, *Sociale Rapportage 2002*.
- Beleidsdocument TPG Post, *Projectplan In-house Inburgering*. Conceptblauwdruk 21 december 2001.
- Beleidsdocument TPG Post, *Sociale Rapportage van 1-10-2005*.
- Beleidsdocument TPG Post, *Sociale Rapportage van 1-1-2006*.
- Beleidsdocument TPG Post, *Inburgeren bij TPG Post BV*.
- Lezing prof. dr. Fons van de Vijver, 'Integratie en multiculturalisme: Wat weten we nu echt?', Palet-Babylon seminar 'Inburgering', 17 juni 2005.

Websites

- www.cbs.nl
www.div-management.nl
<http://home.szw.nl>
www.inburgernet.nl
<http://rbvm.szw.nl>
www.regioplan.nl
www.taskforce-inburgering.nl
www.tpgpost.nl
www.wetsamen.nl
<http://wetten.overheid.nl>

Bijlagen

Bijlage I **Onderzoeksvragen met betrekking tot de evaluatie van de effectiviteit van de Wet Inburgering Nieuwkomers**

Bijlage II **Topiclijst interview met medewerker**

Topiclijst interview met personeelsadviseur

Topiclijst interview met teamcoach / productieteamleider

Topiclijst interview met mentor

Bijlage I Onderzoeksvragen met betrekking tot de evaluatie van de effectiviteit van de Wet Inburgering Nieuwkomers

(Brink, Does, Odé & Tromp, 2002: 157-159)

A. Bereik

1. Worden alle nieuwkomers die daarvoor in aanmerking komen, bereikt met een inburgeringsprogramma (een sluitende aanpak)?
2. Indien er geen sprake is van een sluitende aanpak, hoeveel nieuwkomers die in aanmerking komen voor een inburgeringsprogramma worden niet bereikt? Wat is hiervoor de verklaring? Wat zijn de kenmerken van deze nieuwkomers?
3. Hoeveel nieuwkomers hebben een tijdelijke of onbepaalde ontheffing gekregen? Waarom? Wat zijn de kenmerken van deze nieuwkomers?
4. Op welke wijze trachten gemeenten een sluitende aanpak te realiseren? Welke knelpunten doen zich hierbij voor en welke oplossingen worden gekozen?

B. Opzet en deelname aan inburgeringsonderzoeken

1. Hoeveel nieuwkomers hebben zich voor een inburgeringsonderzoek aangemeld? Met hoeveel daarvan is het inburgeringsonderzoek afgenomen? Hoeveel nieuwkomers hebben een vrijstellende beschikking gekregen en hoeveel een vaststellende beschikking?
2. Hoeveel tijd zat er tussen de eerste aanmelding bij de gemeente en de afname van het inburgeringsonderzoek?
3. Worden inburgeringsonderzoeken binnen de gestelde termijnen aangeboden?
4. Worden inburgeringsonderzoeken binnen de gestelde termijnen afgerond?
5. Welke knelpunten doen zich voor bij tijdig aanbieden en afronden van inburgeringsonderzoeken? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
6. Wat is de inhoud en opzet van het inburgeringsonderzoek in de praktijk?
7. Worden inburgeringsonderzoeken op maat aangeboden?
8. Hoe wordt tijdens het inburgeringsonderzoek omgegaan met de internationale diplomavergelijkingen bij de Adviesbureaus voor Opleiding en Beroep (AOB's)?
9. Worden tijdens inburgeringsonderzoeken achterstandscriteria gehanteerd? Zo ja, waar bestaan deze criteria uit? Zo nee, waarom niet?

C. Opzet en deelname aan inburgeringsprogramma's

C-1 Start van programma 's

1. Hoeveel nieuwkomers zijn gestart met een inburgeringsprogramma?
2. Hoeveel tijd na het inburgeringsonderzoek zijn zij gestart?
3. Worden inburgeringsprogramma's binnen de gestelde termijnen aangeboden?
4. Welke knelpunten doen zich voor bij het tijdig aanbieden van inburgeringsprogramma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
5. Wat zijn de kenmerken van nieuwkomers die met een inburgeringsprogramma zijn gestart?

C-2 Afronding van programma 's

1. Hoeveel nieuwkomers hebben het inburgeringsprogramma afgerond?
2. Hoeveel tijd na de start hebben de nieuwkomers het programma afgerond?
3. Worden inburgeringsprogramma's binnen de gestelde termijnen afgerond?
4. Welke knelpunten doen zich voor bij het tijdig afronden van inburgeringsprogramma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
5. Wat zijn de kenmerken van nieuwkomers die een inburgeringsprogramma hebben afgerond?

C-3 Opzet en kwaliteit van educatieve programma 's

1. Wat is de inhoud en opzet van de aangeboden educatieve programma's?
2. Wat is de kwaliteit van de aangeboden educatieve programma's?

3. In welke mate is er sprake van maatwerk bij het aanbod van educatieve programma's?
4. Welke knelpunten doen zich voor het bieden van maatwerk bij educatieve programma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?

C-4 Trajectbegeleiding

1. Op welke manier is de trajectbegeleiding geregeld?
2. Wat is de kwaliteit van de trajectbegeleiding?

C-5 Maatschappelijke begeleiding

1. Op welke manier is de maatschappelijke begeleiding geregeld?
2. Wat is de kwaliteit van de maatschappelijke begeleiding?

C-6 Uitval

1. Hoeveel nieuwkomers zijn na het afronden van het inburgeringsonderzoek niet begonnen aan een inburgeringsprogramma (voortijdige uitval)? Waarom en wat zijn hun kenmerken?
2. Hoeveel nieuwkomers zijn tijdelijk gestopt (tussentijdse uitval) met het inburgeringsprogramma? Waarom? Wat zijn hun kenmerken?
3. Hoeveel nieuwkomers zijn definitief gestopt (permanente uitval) met het inburgeringsprogramma? Waarom? Wat zijn hun kenmerken?
4. Op welke wijze trachten gemeenten uitval te voorkomen en bestrijden? Welke knelpunten doen zich hierbij voor en welke oplossingen worden gekozen?

D. (Eind) niveau en toetsing

1. Welke (eind)niveaus worden behaald met het inburgeringsprogramma?
2. Op welke manier worden tussentijds en aan het einde van het inburgeringsprogramma de niveaus van nieuwkomers getoetst?
3. Wat is het oordeel over de profieltoets?

E. Doorgeleiding

1. Vindt doorgeleiding plaats naar Arbeidsvoorziening? Zo ja, hoe wordt deze doorgeleiding vormgegeven en wat is hiervan het resultaat? Wat zijn de kenmerken van de nieuwkomers die worden doorgeleid? Zo nee, waarom vindt geen doorgeleiding plaats?
2. Vindt doorgeleiding plaats naar (vervolg)opleidingen? Zo ja, hoe ziet deze doorgeleiding eruit? Naar welke opleidingen wordt overgedragen? Wat zijn de kenmerken van deze nieuwkomers? Zo nee, waarom niet?
3. Vindt doorgeleiding naar andere organisaties plaats, bijvoorbeeld naar vrijwilligerswerkorganisaties, uitzendbureaus of welzijnsinstellingen?

F. Oordeel van nieuwkomers

1. Wat is het oordeel van nieuwkomers over het inburgeringsonderzoek en het geboden inburgeringsprogramma?

G. Vergelijking opbrengt WIN en Inburgeringsbeleid

1. Is de opbrengst van de inburgeringsprogramma's die zijn geboden op grond van de WIN verbeterd ten opzichte van de opbrengst van inburgeringsprogramma's die zijn geboden ten tijde van het inburgeringsbeleid?

Bijlage II Topiclijsten

Topiclijst interview met medewerker die via een in-house inburgeringstraject in dienst is gekomen bij TPG Post

Situatie voor het traject

- Culturele achtergrond, persoonlijke gegevens (geslacht, leeftijd, afkomst)
- Hoe lang woonde u voor aanvang van het traject al in Nederland?
- Wat was de persoonlijke situatie voor aanvang van het traject?
- In hoeverre was u al gestart met een algemeen inburgeringsprogramma vanuit de gemeente?
- Welke knelpunten deden zich voor bij deze algemene programma's?

Verloop van het in-house inburgeringstraject

- Hoe bent u op de hoogte gesteld van het traject bij TPG Post?
- Wat waren redenen om deel te nemen aan het traject bij TPG Post?
- Welke onderdelen vond u echt interessant en welke minder?
- Welke thema's kwamen aan bod in de educatieve programma's? Wat vond u ervan?
- Wat vond u van de aangeboden educatieve programma's in het traject bij TPG Post?
- Wat was de kwaliteit ervan?
- In welke mate was er sprake van maatwerk bij het aanbod van educatieve programma's? (Was het programma bij TPG Post toegespitst op de persoonlijke capaciteiten?)
- Hoe heeft u de begeleiding vanuit TPG Post ervaren? (mentor, personeelsadviseur, teamcoach, L. van Loon)
- Wat was de kwaliteit van de begeleiding?
- Wat waren knelpunten tijdens het traject bij TPG Post?

Evaluatie van het traject

- Was u na afronding van het traject direct in staat om zelfstandig te werken?
- Kan u aangeven wat men in het dagelijkse werk heeft aan hetgeen in het traject geleerd is? Kan u hier voorbeelden van geven?
- Wat heeft u gemist in het traject?
- Heeft u het gevoel dat u uw werk goed kunt doen als gevolg van het inburgeringstraject? Noem eens voorbeelden?
- Vindt u het belangrijk dat een bedrijf als TPG Post dit soort inburgeringstrajecten uitvoert? (of is het een individuele verantwoordelijkheid of van de overheid?)

Invloed op huidige functioneren

- M.b.t. de functie: hoe verloopt de communicatie met collega's, klanten (in geval van postbodes) en de leidinggevende?
- Wat zijn de effecten van het traject op de werkzaamheden?
- Wat zijn de effecten van het traject op de communicatie met collega's, klanten en de leidinggevende?
- Heeft het volgen van het traject invloed gehad op:
 - De tevredenheid met het werk? (hoe bevalt het werk?)
 - De betrokkenheid bij het werk? (verantwoordelijk voelen voor het werk en omgang met collega's. Trots op het werk? Vertelt u er graag over? Als iemand het over TPG Post heeft, voelt u zich dan aangesproken?)
 - De mate van identificatie met de organisatie? (voelt u zich thuis bij TPG, heeft u leuke contacten met collega's?)
 - De aanwezigheid van opwaartse of horizontale mobiliteit? (Heeft u de ambitie om door te stromen naar een hogere functie? Wat zijn de

ervaringen tot nu toe om deze ambitie waar te maken? Heeft u al actie ondernomen?)

- Een betere beheersing van de Nederlandse taal?
- Zelfstandig kunnen werken?
- Het dagelijks leven en functioneren buiten TPG Post?
- Heeft u nog meer behoefte aan andere opleidingen (m.b.t. taal)?
- Heeft u (inmiddels) ergens een diploma gehaald op het gebied van taal?
- Wat is het oordeel over het in-house inburgeringstraject?

Topiclijst interview met personeelsadviseur

Start van het traject

- Op welke wijze zijn de deelnemers geworven/bereikt?
- Aan welk profiel moesten inburgeraars bij TPG Post voldoen?
- Wat was de inhoud en opzet van het traject?
- Hoeveel inburgeraars zijn er gestart met een inburgeringstraject?
- Hoeveel inburgeraars zijn er tussentijds afgehaakt? Waarom?

Verloop van het traject

- Welke knelpunten deden zich voor bij uitval en welke oplossingen werden gekozen?
- Hoeveel deelnemers hebben het gehele traject afgerond?
- Hoeveel van hen zijn er in dienst gekomen en hoeveel zijn er nu nog in dienst?
- Werden de trajecten binnen de gestelde termijnen afgerond?
- Welke knelpunten deden zich voor bij het tijdig aanbieden en afronden van de trajecten? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Wat waren de kenmerken van de inburgeraars die met een traject zijn gestart en deze hebben afgerond?
- In welke mate was er sprake van maatwerk bij het aanbod van educatieve programma's?
- Welke knelpunten deden zich voor bij het bieden van maatwerk bij educatieve programma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Zijn er nog meer knelpunten aan te geven bij het aanbieden en afronden van een traject? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Welke (eind)niveaus werden behaald met het traject?

Evaluatie van het traject

- Op welke manier werden tussentijds en aan het einde van het traject de niveaus getoetst?
- Zijn alle mensen die een traject hebben afgerond in dienst gekomen?
- Waren de inburgeraars na afronding van het traject meteen zelfstandig inzetbaar?
- Hebben zich problemen voorgedaan bij:
 - De verschillende belangen van de betrokken partijen?
 - De informatieoverdracht tussen de verschillende betrokken partijen?
 - De capaciteitsplanning (m.b.t. instroom van aantal nieuwkomers)?
 - De financiële verantwoording van een inburgeringstraject?
- Is doorstroom mogelijk en vindt dit ook plaats (evt. buiten TPG)?
- Wat is het oordeel over het traject?

Topiclijst interview met teamcoach/productieteamleider

Functioneren inburgeraar in het team

- Hoeveel inburgeraars heeft u in uw team (gehad)?
- Wat voor rol had u als teamcoach in het traject?
- Wat waren de kenmerken van de inburgeraars die met een traject zijn gestart en deze hebben afgerond?
- Wat zijn de ervaringen met inburgeraars in het team?

Verloop van het traject

- Welke knelpunten deden zich voor tijdens en na afronding van het traject?
- Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Werde het traject op maat aangeboden? (in welke mate sprake van maatwerk?)
- In hoeverre speelt taal een rol in het werk?
- Zijn de inburgeraars de taal beter gaan beheersen naarmate een traject vorderde?
- In hoeverre was er een ontwikkelingsproces merkbaar bij de inburgeraars m.b.t. het functioneren?

Evaluatie van het traject

- Wat kan u zeggen over het niveau (taal, werk, functioneren) van de inburgeraars na afronding van een traject?
- Waren de inburgeraars na afronding van het traject meteen zelfstandig inzetbaar?
- Wat kan u zeggen over de kwaliteit van het traject?
- Sloot de inhoud van het traject aan bij de realiteit van het werk?
- Was er sprake van uitval? Hoeveel? Wat waren de redenen?
- Wat is het oordeel over de inburgeraars die na het traject in dienst zijn gekomen? (Functioneren zij goed? Passen zij goed in een team? Zijn het leuke/fijne collega's? Spelen cultuurverschillen een rol?)
- Wat is het oordeel over het in-house inburgeringstraject? (Effectiviteit?)

Topiclijst interview met mentor

Rol als mentor

- In hoeveel trajecten bent u mentor geweest? (Hoeveel mensen heeft u begeleid?)
- Waarom bent u mentor geworden?
- Wat hield de rol van mentor in?
- Hoe heeft u de rol als mentor ervaren?

Begeleiding

- Hoe werd de mentor zelf begeleid vanuit TPG Post?
- Op welke manier werd de begeleiding van inburgeraars vormgegeven en wat was de kwaliteit daarvan?
- Wat waren de kenmerken van de inburgeraars die met een traject zijn gestart en deze hebben afgerond?

Verloop van het traject

- Wat was de inhoud en opzet van het inburgeringstraject? (dus van de verschillende cursusonderdelen (TaalWerk, Kleurrijk Nederlands))
- Welke methoden zijn er toegepast om de inhouden van het traject over te brengen?
- Wat vond u van de aangeboden educatieve programma's in het traject bij TPG Post?
- Wat was de kwaliteit ervan?
- In welke mate was er sprake van maatwerk bij het aanbod van educatieve programma's? (Was het programma bij TPG Post toegespitst op de persoonlijke capaciteiten van de deelnemers?)
- Welke knelpunten deden zich voor bij het bieden van maatwerk bij educatieve programma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?

Evaluatie van het traject

- Welke knelpunten deden zich voor tijdens en na afronding van het traject?
- Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- In hoeverre was er gedurende het traject een ontwikkelingsproces merkbaar bij de inburgeraar m.b.t. het functioneren?
- Waren de inburgeraars na afronding van het traject meteen zelfstandig inzetbaar?
- In hoeverre speelt taal een rol in het werk?
- Zijn de inburgeraars de taal beter gaan beheersen naarmate een traject vorderde?
- Wat kan u zeggen over de kwaliteit van het traject?
- Sloot de inhoud van het traject aan bij de realiteit van het werk?
- Was er sprake van uitval? Hoeveel? Wat waren de redenen?
- Wat kan u zeggen over het niveau (taal, werk, functioneren) van de inburgeraars na afronding van een traject?
- Wat is het oordeel over de inburgeraars die na het traject in dienst zijn gekomen? (Functioneren zij goed? Passen zij goed in een team? Zijn het leuke/fijne collega's? Spelen cultuurverschillen een rol?)
- Wat is het oordeel over het in-house inburgeringstraject? (Effectiviteit?)

Topiclijst interview met L. van Loon / J. van Schijndel

- Wat waren de redenen van TPG Post om het in-house inburgeringstraject te realiseren?
- Wat waren de doelen van het in-house inburgeringstraject?
- Wat was de inhoud en opzet van het traject?
- Op welke wijze zijn de deelnemers geworven/bereikt?
- Aan welk profiel moesten inburgeraars bij TPG Post voldoen?
- In hoeverre was er sprake van uitval tijdens de trajecten? Welke knelpunten deden zich voor en welke oplossingen werden gekozen?
- Werden de trajecten binnen de gestelde termijnen afgerond?
- Welke knelpunten deden zich voor bij het tijdig aanbieden en afronden van de trajecten? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Wat waren de kenmerken van de inburgeraars die met een traject zijn gestart en deze hebben afgerond?
- Wat was de inhoud en opzet van de aangeboden educatieve programma's?
- Wat was de kwaliteit hiervan?
- Welke (didactische) methoden werden er toegepast om de diverse inhoud en over te brengen?
- In welke mate was er sprake van maatwerk bij het aanbod van educatieve programma's?
- Welke knelpunten deden zich voor bij het bieden van maatwerk bij educatieve programma's? Welke oplossingen zijn hiervoor gekozen?
- Welke (eind)niveaus werden behaald met het traject?
- Op welke manier werden tussentijds en aan het einde van het traject de niveaus getoetst?
- Zijn alle mensen die een traject hebben afgerond in dienst gekomen?
- Hebben zich problemen voorgedaan bij:
 - De verschillende belangen van de betrokken partijen?
 - De informatieoverdracht tussen de verschillende betrokken partijen?
 - De capaciteitsplanning (m.b.t. instroom van aantal nieuwkomers)?
 - De financiële verantwoording van een inburgeringstraject?
- Wat is het oordeel over het inburgeringstraject bij TPG Post?



Artwork by Lamiel